

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**КУРСОВА РОБОТА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання до
вивчення дисципліни «Менеджмент організацій»
для студентів спеціальності 073 – менеджмент
(магістерський рівень)**

Друкується за Планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол № 1 від 22.01.2021

Дніпро НМетАУ 2021

УДК 658.56 (075.8)

Курсова робота, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів спеціальності 073 – менеджмент (магістерський рівень) / Укл.: Г.Ю.Шпортько, – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 54 с.

Наведені курсова робота, методичні вказівки до самостійного вивчення матеріалу, індивідуальні завдання та методичні вказівки до їх виконання.

Призначена для студентів спеціальності 073 – менеджмент (магістерський рівень).

Укладач: Г.Ю. Шпортько, канд. техн. наук, доц.

Відповідальний за випуск Д.Є. Козенков, канд. екон. наук, проф.

Рецензент Т.Б. Ігнашкіна, канд. екон. наук, доц. (НМетАУ)

Підписано до друку 25.10.2021. Формат 60х84 1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 3,17. Умов. друк. арк. 3,13. Замовлення № ____.

Національна металургійна академія України
49005, м. Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2 СТРУКТУРА ТА ОБСЯГ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	6
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ АНОТАЦІЇ ТА ВСТУПУ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	7
4 ВКАЗІВКИ ЩОДО НАПИСАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ.....	8
4.1 Організація як об'єкт управління	8
4.2 Аналіз та вдосконалення організаційного проектування підприємства (установи).....	11
4.3 Діагностика організаційного розвитку підприємства	35
4.4 Особливості здійснення організаційних змін на підприємстві	40
4.5 Висновки та пропозиції до курсової роботи.....	46
5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	51
Додаток А.....	52
Додаток Б	53

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Одним з головних елементів ринкового господарства є організація (підприємство). Стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, володіючи економічною самостійністю і повністю відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, організація повинна сформувати таку систему управління, яка забезпечить високу ефективність її функціонування.

Вивчення теоретичного матеріалу з дисципліни «Менеджмент організацій» закріплюється виконанням курсової роботи (КР), що являє собою один із видів самостійної та водночас науково-дослідної форми навчання студентів.

Метою виконання курсової роботи є закріплення, поглиблення, узагальнення, використання знань, набутих студентом на лекціях, практичних заняттях, в ході самостійної роботи з вивчення курсу «Менеджмент організацій».

Завданнями розробки курсової роботи є вивчення теоретичних засад менеджменту організації, дослідження організації як об'єкта управління, вивчення спеціального інструментарію менеджменту організації, дослідження основних проблем управління організацією.

Курсова робота розробляється на основі практичного дослідження існуючої системи менеджменту на реальному підприємстві (в установі). Результатом проведеного аналізу мають стати обґрунтовані пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та вдосконалення системи управління.

Курсова робота виконується на основі ретельного вивчення та узагальнення теоретичних положень, результатів спостережень, співбесід, анкетування, консультацій, вивчення організаційно-регламентуючих та оперативно-розпорядчих документів, а також фактичних даних, наведених у фінансовій та бухгалтерській звітності організацій.

Тема курсової роботи (*«Вивчення та вдосконалення системи менеджменту організації ...»*) та структура курсової роботи є однаковою для всіх студентів. Студентом обирається об'єкт дослідження, на базі якого буде аналізуватись існуюча система менеджменту, що і забезпечує варіантність курсових розробок в групі.

Робота потребує творчого підходу та наукової розкутості. Студент повною мірою повинен проявити комбінаторно-прогностичний тип мислення, вироблення якого є філософською основою підготовки менеджерів. Кожен із розділів курсової роботи завершується розробкою відповідних заходів та рекомендацій – конкретних і обґрунтованих. Це і вироблення стратегії, і зміна департаментизації та інших елементів організаційного проектування, і передбачення всіх нюансів процесу організаційних змін тощо. В ході виконання курсової роботи студенту доведеться моделювати ситуації в умовах неповної інформації, в умовах ризику та невизначеності, що по-суті є творчим елементом.

2 СТРУКТУРА ТА ОБСЯГ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Структура, зміст, обсяг пояснювальної записки курсової роботи повинні відповідати вимогам таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вимоги до структури та обсягу пояснювальної записки КР

Номер п/п	Назва розділу (частини)	Обсяг, с.
1	Титульний аркуш (див. додаток А)	1
3	Анотація державною та іноземною мовами (англійською, німецькою, французькою)	1
4	Зміст (початок нумерації КР зі сторінки 3)	1
5	Перелік скорочень (за потребою)	1
6	Вступ	1-2
7	Основна частина	біля 20
	Розділ 1	3...5
	Розділ 2	8...12
	Розділ 3	6...7
	Розділ 4	2...4
8	Висновки	1-3
9	Список літератури, в тому числі електронні джерела (в переліку вказуються виключно ті джерела, на які є посилання в тексті)	не регламентовано
10	Додатки	не регламентовано

Загальний обсяг пояснювальної записки курсової роботи повинен складати (30...40) сторінок машинописного тексту на аркушах формату А4 (210x297). Додатки до вказаного обсягу не входять.

Форма титульного листа до пояснювальної записки курсової роботи наведена в додатку А.

При розробці складових частин курсової роботи слід керуватись нижче наведеними методичними рекомендаціями.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ АНОТАЦІЇ ТА ВСТУПУ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Вимоги до написання анотації. Анотація пишеться українською і англійською мовами. В анотації дається коротка характеристика основного змісту курсової роботи та одержаних результатів дослідження. При цьому використовуються переважно прості синтаксичні конструкції, характерні стилю ділових документів та стандартизована термінологія.

Анотація завершується наведенням ключових слів. Сукупність ключових слів повинна відображати основний зміст роботи. Ключові слова подаються у називному відмінку, друкуються в рядок, через кому, їх загальна кількість повинна бути не більше десяти.

Вимоги до написання «Вступу». У вступі необхідно навести:

- обґрунтування актуальності теми;
- мету курсової роботи (закріплення і розширення теоретичних знань, практичних навичок, вирішення певних значущих проблем організаційного розвитку, підготовка рекомендацій);
- задачі дослідження;
- коло питань, які розглядаються в курсовій роботі;
- обґрунтування вибору предмета дослідження (базового підприємства);
- наукове та практичне значення теми та розробок (особливо для забезпечення ефективного менеджменту, нарощування потенціалу та ринкової успішності базового підприємства);
- методи, використані в роботі.

Рекомендований обсяг вступу 1-2 сторінки.

4 ВКАЗІВКИ ЩОДО НАПИСАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ

4.1 Організація як об'єкт управління

В даній частині курсової роботи *повинні бути подані* загальні особливості об'єкта дослідження, результати його функціонування, *визначені* позитивні та негативні сторони діяльності даної організації (підприємства, установи); *виявлені* можливості удосконалення існуючої системи менеджменту (*див. нижче наведені пункти*).

4.1.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен.

1. *Дати* коротку характеристику об'єкта досліджень, тобто *навести* назву організації (установи, підприємства); *визначити* їх організаційно-правову форму; особливості заснування та функціонування (зазначити власників (засновників) підприємства, дату його заснування, дату та місце реєстрації); *вказати* величину статутного капіталу.

2. *Навести* коротку історію розвитку об'єкта дослідження.

3. Зазначити місцезнаходження організації (установи, підприємства).

4. *Вказати* профіль і *визначитись* з основними видами діяльності організації.

5. *Надати* загальну характеристику продукції, що випускається.

6. *Охарактеризувати* ринки збуту та основних конкурентів.

7. *Навести* відомості про участь об'єкта дослідження у зовнішньоекономічній діяльності.

8. *Навести* загальні відомості про фінансовий стан організації (підприємства, установи) тощо.

9. *Проаналізувати* питання.

1. Які із стратегій за матрицею реалізуються на підприємстві (наприклад, за матрицею І. Ансоффа)?

2. На якому ринку працює організація (ринок споживачів, ринок організацій)?

3. Які характерні сегменти можна виділити на даному товарному ринку (ринку послуг)?

4. В яких із сегментів функціонує досліджуване підприємство?
5. Чи має організація задекларовану позицію на ринку?
6. Яким чином ця позиція доноситься до споживачів?
7. Чи відрізняються позиції підприємства від позицій основних конкурентів?
8. Якщо організація не заявляє про свою ринкову позицію, яким чином можна позиціонувати основні товари чи організацію в цілому, виходячи із особливостей її ринкової діяльності?
9. Які особливості товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики організації?

4.1.2 Виявлення сильних та слабких сторін в діяльності об'єкта дослідження

В даному підрозділі студент *повинен оцінити* стан зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, провести внутрішній аналіз діяльності підприємства, узагальнити результати дослідження в так званому SWOT-аналізі.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища організації. Методологія проведення SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає змогу розпізнати його сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища.

Сильні сторони підприємства – це переваги, що виділяють фірму серед конкурентів. *Слабкі сторони* – це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

На практиці для визначення сильних і слабких сторін організації може бути використано декілька підходів:

- внутрішній – на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;
- зовнішній – на основі порівняння з конкурентами;

- нормативний – на основі думок експертів і консультантів.

Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства індивідуальний, а по суті – це коротка, об’єктивна та принципова його характеристика.

Друга частина SWOT-аналізу являє собою дослідження зовнішнього середовища, що є сукупністю активних суб’єктів і сил, які діють за межами організації і впливають на її здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.

Метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень, їхня оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов’язаних зі зміною зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище складається з:

- мікросередовища, утвореного силами, що безпосередньо стосуються самого підприємства та його можливості щодо задоволення потреб споживачів, тобто постачальниками, посередниками, конкурентами, контактними аудиторіями, власне споживачами;

- макросередовища, утвореного силами, невідконтрольними підприємству (демографічні, економічні, правові, природні, науково-технічні фактори та фактори культурного оточення).

Основне призначення зовнішнього аналізу – виявити та усвідомити можливості й загрози, що можуть впливати на діяльність організації сьогодні або в майбутньому.

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку. *Загрози* – негативні фактори (тенденції і явища) зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку.

Далі, на основі проведеного внутрішнього та зовнішнього аналізу, складається так звана матриця SWOT-аналізу (додаток Б). Для цього сильні та слабкі сторони бізнесу зіставляються зі сприятливими можливостями та загрозами для організації. При цьому для кожного сегмента матриці задається відповідне запитання та дається на нього обґрунтована відповідь.

До основних запитань належать:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (так звані SO-стратегії)?
- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (так звані ST-стратегії)?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (так звані WO-стратегії)?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше (так звані WT-стратегії)?

4.1.3 Висновки до першого розділу курсової роботи

Вкінці розділу *слід узагальнити* результати аналізу; *вказати* на існуючі недоліки та невикористані резерви для подальшого розвитку об'єкта дослідження; *запропонувати* конкретні зміни. Наприклад, по даному розділу можна: *запропонувати* та *обґрунтувати* зміну профілю та напрямків діяльності підприємства або ж форми власності; *розробити* рекомендації щодо посилення внутрішніх переваг та усунення недоліків; *виявити* та *описати* фактори зовнішнього середовища, які недостатньо враховуються менеджерами підприємств, *спрогнозувати* їх майбутній вплив тощо.

4.2 Аналіз та вдосконалення організаційного проектування підприємства (установи)

В даній частині курсової роботи *повинна бути проаналізована* система стратегічного планування та управління організації, *проаналізована* система департаментизації та організаційна структура управління підприємством і *запропоновані* методи її вдосконалення, *проведене* оцінювання персоналу підприємства, *проаналізована* система прийняття рішень і винагород, *проведене* оцінювання рівня бізнес культури підприємства та *розроблені* заходи щодо її покращення.

4.2.1 Оцінювання системи стратегічного планування та управління. Визначення місії та стратегічних цілей організації

В пункті 4.2.1 студент повинен:

1. *Сформувати та дати* характеристику існуючої місії організації. Якщо існуюча місія сформована не чітко, тоді *необхідно запропонувати* свій варіант місії організації (табл. 4.1).

Місія організації повинна задовольняти інтереси власників, працівників, покупців продукції (послуг), ділових партнерів, макрооточення.

Таблиця 4.1 – Формування стратегічної місії організації

Чинники місії	Характеристика чинника
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами

Приклад. Організація – всесвітній виробник персональних комп'ютерів.

Місія: «Здійснювати внесок у світовий розвиток інтелектуальних засобів, які удосконалюють людство».

Розширене формулювання: «Корпорація прагне бути всесвітньовідомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання організації, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний. Мета корпорації – задовольняти фінансові прагнення власників акцій; забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій, створюючи можливості для їхнього особистого розвитку; забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами; реагувати на

їхні потреби; бути сприйнятою постачальниками як корпорація, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчитися у них».

Головна мета «Дженерал моторс» – виробляти продукцію і сервіс такої якості, щоб наші клієнти отримували максимальне задоволення». «Дюпон» – «Найкращі речі для найкращого життя завдяки хімії».

2. *Визначити* цілі організації в межах існуючої місії. А саме:

- визначити довго-, середньо- та короткострокові цілі;
- визначити економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні цілі організації;
- визначити цілі функціональних сфер діяльності організації (маркетингові, виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні);

Приклад. При формуванні цілі зазвичай звертають увагу на такі напрями: прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестиційного капіталу, співвідношення прибутку і обсягу продажу); ефективність (собівартість одиниці продукції, фондівіддача основних фондів тощо); продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо); ринок (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів тощо); персонал (зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, поліпшення умов праці тощо) та ін.

– *розглянути* механізми досягнення поставлених цілей (приклад досягнення цілей організації наведено в таблиці 4.2);

– *визначити* проблеми, які можуть виникнути при досягненні цілей організації.

Таблиця 4.2 – Ключові цілі підприємства

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Маркетинг	Збільшити об'єм продажу продукції (вид продукції) на ринку в порівнянні з конкурентами
Виробництво	Збільшити рентабельність виробництва, знизити відсоток браку і невиробничі витрати, впровадити у виробництво нові технології

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Науково-дослідні розробки (інновації)	Розробляти і впроваджувати нові види продукції за рахунок доходу, отриманого від реалізації продукції
Персонал	Збільшити координацію діяльності з ефективного використання персоналу між службою управління персоналом і структурними підрозділами
Фінанси	Розробити детальний план контролю за раціональним використанням фінансових ресурсів. Розширити ринки збуту з метою отримання додаткового прибутку
Менеджмент	Визначити критичні області управлінського впливу, розробити пріоритетні завдання, забезпечуючи подальший розвиток підприємства

3. Вказати існуючу базову стратегію організації. Визначити її переваги і недоліки та запропонувати шляхи її покращення.

До базових стратегій організації відносять: стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, стратегію скорочення (згорання) діяльності, стратегію ліквідації.

4.2.2 Діагностика основних елементів проектування організації

В даному пункті основна увага приділяється засвоєнню понять «структура управління» і «департаментизація», але спочатку необхідно оцінити якість організаційної діяльності (*«організаційній діяльності приділяється належна увага»*; *«організаційній діяльності не приділяється належна увага»*). При цьому слід пам'ятати, що основними складовими такої діяльності є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт, видів діяльності та ресурсів у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаментизація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Щодо, власне, побудови структури управління та департаментизації, тут студент *повинен проаналізувати та запропонувати* напрямки вдосконалення таких елементів проектування організації:

- 1) *поділ праці та спеціалізація;*
- 2) *департаментизація і організаційна структура управління;*
- 3) *зв'язки та координація;*
- 4) *масштаб керованості та контролю;*
- 5) *ієрархія;*
- 6) *розподіл прав та відповідальності;*
- 7) *централізація та децентралізація.*

Поділ праці та спеціалізація. Необхідно *оцінити* організаційну роботу щодо розподілу праці та забезпечення спеціалізації («спеціалізації приділяється увага»; «спеціалізації не приділяється належна увага») та її рівень («недостатня спеціалізація»; «раціональна спеціалізація»; «надмірна спеціалізація»). Свою оцінку можна аргументувати таким чином. Якщо на підприємстві наявні специфікації робіт та кваліфікаційні характеристики, впроваджена тарифно-кваліфікаційна система чи кваліфікаційні категорії, то в цьому випадку можна говорити про грамотний поділ праці. Постійні чи тимчасові завдання та коло робіт повинні бути окреслені хоча б усно на підприємствах, де поки що відбувається становлення менеджменту.

Фактично поділ праці є передумовою забезпечення спеціалізації, про що свідчать графічно розроблена структура управління, наявні посадові інструкції та положення про підрозділи. В курсовій роботі варто дослідити наявність таких документів, їх якість та привести приклади їх в додатках.

Надмірна спеціалізація призводить до деградації та нудності, обумовлюючи прогули, плинність кадрів, низьку продуктивність, саботаж і навіть зниження моралі. У зв'язку з цим в курсовій роботі необхідно *оцінити* рівень спеціалізації для кількох спеціалістів – робочих та управлінців. Для цього рекомендується використати матрицю (див. рис. 4.1).

		Глибина діяльності	
		висока	низька
Розмах діяльності	високий	1	2
	низький	3	4

1 – менеджеру необхідно вишукувати шляхи для збільшення спеціалізації через скорочення різноманіття і/або ступеня контролю діяльності або через збільшення кількості повторів.

2 – варто зменшити розмах діяльності шляхом виключення деяких операцій, включених в завдання, щоб інші повторювались частіше. Доцільно також розпочати програму збагачення діяльності для того, щоб нейтралізувати дисфункціональні ефекти малої глибини діяльності.

3 – слід виконати програму розширення видів діяльності, що урізноманітнить завдання і скоротить повторюваність робочого циклу. Необхідно досягти більшої конкретності в стандартах і процедурах, щоб зменшити невизначеність, породжену надмірною глибиною діяльності.

4 – менеджер повинен запровадити програму, як зі збагачення діяльності, так і з розширення видів діяльності. Коли перебудова неможлива, необхідно прикласти додаткові зусилля для боротьби із прогулами, недисциплінованістю та недостатньою старанністю. Роботу варто доручати тим робочим (управлінцям), які за власними психологічними характеристиками справляться із нею краще.

Рисунок 4.1 – Матриця спеціалізації діяльності

Горизонтальна вісь матриці – це глибина діяльності, тобто ступінь контролю людини над своєю діяльністю. Вертикальна вісь – розмах діяльності – кількість варіантів і повторів, що включені в діяльність.

Для подолання негативних наслідків від нераціонального розподілу праці студент може *запропонувати* конкретні заходи, направлені на збагачення діяльності та збільшення видів робіт, наприклад чергуванням діяльності чи ротацією робіт. Інші можливі дії такі:

- а) створювати природі робочі одиниці;
- б) комбінувати завдання;
- в) встановлювати зв'язок працівників з клієнтом;
- г) збільшувати автономію службовців;
- д) відкривати канали зворотного зв'язку;

е) використовувати гнучкі графіки режиму роботи.

Пропонуючи ці або інші заходи, в курсовій роботі необхідно *наповнити* їх конкретикою, виходячи із умов підприємства.

Департаментизація і організаційна структура управління. Студент повинен *зобразити* організаційну структуру управління (в тексті чи додатках), *вказати* кількість працівників в кожному підрозділі, *визначити* її тип, *недоліки* та *переваги*. Перш за все, варто *вказати*, який клас структури управління впроваджений на підприємстві: бюрократична чи адаптивна структура. Слід *аргументувати* свою точку зору, виходячи із характеристик даних структур. Крім того, необхідно *визначити* вид департаментизації.

Тип структури і департаментизація є взаємозалежними поняттями. Методологічно пов'язуючи дані поняття, пропонуються такі методи побудови та вдосконалення організаційних структур: метод поділу за функціями, метод розподілу за продукцією, що випускається, метод розподілу за групами споживачів, за географічним положенням, за робочими змінами, за етапами виробництва, комбінований підхід.

Проаналізувавши зовнішні і внутрішні фактори функціонування підприємства, необхідно *запропонувати*, якщо це доцільно, радикальну зміну департаментизації, типу організаційної структури або вдосконалення окремих елементів організаційної діяльності (див. вище). Зауважимо, що підприємства, створені в період трансформації української економіки частіше всього спочатку вибудовуються за функціональним принципом. Однак, на багатьох із них назріла необхідність зміни департаментизації і, відповідно, структури. Це обумовлюється диверсифікацією видів діяльності, розширенням товарного асортименту, ареалу збуту, ускладненням часових параметрів технології тощо. Про необхідність такої зміни свідчать надмірне інформаційне перенавантаження менеджерів та службовців, часті помилки та затримки в документообігу, як наслідок, міжособові та міжгрупові конфлікти та інше. Як правило, будь-яка департаментизація потребує додаткових затрат в порівнянні із початковою функціональною. Але несвоєчасна її заміна призводить до суттєвіших втрат.

Сучасна тенденція щодо організаційного розвитку свідчить, що зараз структури стають простішими і більш гнучкими. Крім того, в курсовій роботі

можна *застосувати* та деталізувати реалізацію таких підходів до організаційного вдосконалення:

- а) скорочення розмірів підрозділів, їх укомплектування більш кваліфікованим персоналом;
- б) зменшення числа рівнів управління;
- в) командна організація праці як основа нової структури управління;
- г) орієнтація поточної роботи, в тому числі графіків і процедур, на запити споживача;
- д) створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- е) мінімізація запасів;
- ж) швидка реакція на зміни;
- з) швидко переналагоджуване обладнання;
- и) висока продуктивність і низькі витрати;
- к) бездоганна якість продукції і орієнтація та тривкі зв'язки зі споживачем, наприклад, через розробку та реалізацію програм лояльності.

Пам'ятайте, що органіграма (схематичне відображення структури управління) потрібна для забезпечення порядку на підприємстві; виокремлення рівнів менеджменту; посилення відповідальності; виявлення перевантаження працівників; усунення дублювання функцій; викорінення конфліктів; обґрунтованої заміни керівників; вдосконалення комунікаційних мереж; сприяння підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів; раціоналізації самої структури під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища та внаслідок зміни стратегії підприємства.

При побудові організаційних структур керуються такими принципами.

1. Охоплення всієї управлінської діяльності.
2. Спроможність реагувати на ситуації, що змінюються.
3. Мінімальна кількість рівнів і ланок.
4. Мінімальні витрати часу на прийняття рішень і доведення їх від вищого керівництва до виконавців.
5. Доцільне поєднання централізації та децентралізації функцій управління.
6. Чітке розмежування кола робіт, обов'язків і відповідальності кожного підрозділу і кожного працівника.

7. Оптимальна кількість керівників, спеціалістів і технічних виконавців.
8. Рівномірність навантаження на кожен ланку і рівень управління в межах балансу робочого часу.

Як «вищий пілотаж» в менеджменті є вдосконалення організаційних структур не на основі суб'єктивних суджень, а із застосуванням певних методів: експертного, порівняння та аналогії, структуризації мети, організаційного моделювання, параметричного. Спроба студента *застосувати* один із спеціальних методів для покращення структури сприятиме отриманню позитивної оцінки за курсову роботу.

Зв'язки та координація. Студент повинен усвідомлювати, що між частинами організації (підрозділами і посадами) повинна здійснюватися координація діяльності. Пропонується попарна їх класифікацію: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні (штабні); формальні і неформальні; прямі і непрямі. В курсовій роботі *необхідно дослідити* рівень розвитку вказаних типів зв'язків, вказавши реальні приклади взаємодії на підприємстві за допомогою таблиці 4.3.

Окремі типи зв'язків *необхідно вказати* на органіграмі: лінійні зображуються безперервною лінією; функціональні – перервною лінією; зв'язки, пов'язані з передаванням спеціалізованих повноважень, зображуються у формі «тире – крапка».

Таблиця 4.3 – Зв'язки в організації

Типи зв'язків	Характеристика типу зв'язків (теоретичне дослідження), їх значення	Реальний приклад взаємодії на підприємстві за певним типом зв'язків	Виявлені недоліки та резерви щодо розвитку певного типу зв'язків
Вертикальні			
Горизонтальні			
Лінійні			
Функціональні			
Формальні			

Типи зв'язків	Характеристика типу зв'язків (теоретичне дослідження), їх значення	Реальний приклад взаємодії на підприємстві за певним типом зв'язків	Виявлені недоліки та резерви щодо розвитку певного типу зв'язків
Неформальні			

Розробляючи рекомендації щодо вдосконалення внутрішньоорганізаційних зв'язків, слід звернути увагу на такі аспекти. Вертикальні зв'язки повинні забезпечувати порядок в організаційній ієрархії, зокрема дотримання принципу єдиновладдя. Перехресні лінії на органіграмі порушують вказаний принцип і призводять до «паралелізму та дублювання». Вертикальні зв'язки є елементами комунікацій «зверху вниз» і «знизу вверх». Такі комунікації служать для вирішення завдань:

- доведення працівникам цілей організації, стану справ та перспектив функціонування організації;
- реалізації адміністративних методів менеджменту, особливо організаційно-регламентуючих та оперативно-розпорядчих;
- усвідомлення значущості роботи кожного в рамках спільних організаційних завдань;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи, інструктаж підлеглих;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку (на жаль, не всі менеджери приділяють достатньо уваги інформації такого типу).

Основна функція вертикальних зв'язків – передача розпорядчої і звітної інформації. Велика кількість рівнів ієрархії обумовлює надмірно громіздку структуру комунікаційного процесу, що, в свою чергу, породжує шуми в інформаційних каналах.

Горизонтальні зв'язки встановлюються між менеджерами, рівними за ієрархією. Вони сприяють гнучкості організації в сучасних мінливих умовах. Розвинуті горизонтальні зв'язки заощаджують час як керівників, так і самих суб'єктів таких комунікацій, підвищують якість взаємодії, розвивають у менеджерів самостійність та ініціативність.

Неформальні зв'язки не передбачені організаційною структурою. На відміну від формальних статичних зв'язків, задекларованих в органіграмі, неформальні вибудовуються за принципом виноградного гроно і є динамічними. В неформальній організації відсутні менеджери, але є лідери. Їй майже не властива ієрархія. Вона керується не правилами, а суспільними нормами. Такі зв'язки – це система поширення чуток, неофіційних даних. Однак неформальна інформація буває досить корисною для доповнення офіційної інформації. В той же час, система поширення чуток не повинна домінувати над формальними каналами комунікацій. Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, але й неформальні канали комунікації, хоча вони і не завжди піддаються впливу і контролю.

Неформальні зв'язки можуть утворюватися спонтанно, а можуть бути результатом мудрої політики і обережного маневрування керівника.

В курсовій роботі також *слід проаналізувати* наявність неформальних груп та неформальних лідерів, які утворюються завдяки вказаному типу зв'язків, їх роль в організації (конструктивна/деструктивна). *Слід вияснити*, чи вивчають менеджери такі групи в своїх підрозділах, чи враховують існування неформальних груп, розподіляючи формальні завдання? Якщо неформальна організація протистоїть формальній (відкритий опір, саботаж), *необхідно запропонувати* заходи щодо послаблення або навіть усунення певних неформальних зв'язків. Якщо ж вони більш ефективні, їх варто офіційно легалізувати, зробивши частиною формальної організації: створення на їх основі спортивної команди, ансамблю, робочої групи, гуртка раціоналізаторів тощо.

Пропонуючи конкретні заходи щодо вдосконалення системи зв'язків в організації, необхідно зважати на те, що вони є основою координації. Координація роботи здійснюється:

- а) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- б) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізовується:

- а) *шляхом взаємної комунікації* – безпосередні неформальні контакти між членами організації;
- б) *шляхом прямого контролю* (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;
- в) *шляхом стандартизації діяльності*, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинні бути виконані. Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі. Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

- а) взаємодопомога;
- б) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- в) комісії (постійні робочі групи);
- г) збори за участю співробітників різних підрозділів організації.

Масштаб керованості та контролю; ієрархія. Масштаб керованості (інші назви – норма керованості, діапазон контролю) – це кількість робітників, безпосередньо підлеглих конкретному менеджеріві.

Студент повинен дослідити фактичні норми керованості, врахувавши інформацію із органіграми, та запропонувати обґрунтовані зміни в кількості безпосередньо підлеглих. Результати цієї роботи відображаються у вигляді таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Корегування масштабу керованості на підприємстві

Управлінська посада	Рівень менеджменту: top, middle, lower або інституційний, адміністративний, технічний	Рівень ієрархії: 1...n, починаючи від інституційного	Фактична кількість безпосередньо підлеглих (згідно з органіграмою), чол.	Рекомендована норма керованості, чол.
1	2	3	4	5

Слід пам'ятати, що при вузькому масштабі керованості керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Однак такий підхід, по-перше, призводить до зростання кількості ієрархічних рівнів, по-друге, недовантаження може стимулювати керівника до надмірно частого втручання в роботу підлеглих.

Широкий масштаб примушує керівника делегувати свої повноваження, що в багатьох випадках є позитивом, якщо підібрана сильна і кваліфікована команда. Однак, як правило, має місце перевантаження керівника (особливо інформаційне) та втрата контролю над підлеглими.

Не існує уніфікованих норм керованості. Орієнтовні ж такі:

- менеджер вищого рівня – 3-6 осіб безпосередньо підлеглих;
- менеджер середньої ланки – 7-15 осіб;
- технічний рівень управління – 16-35 виконавців.

Провівши відповідні співбесіди з керівниками та підлеглими, студент *повинен оптимізувати* масштаб керованості (гр. 5 таблиці 4.4).

Обґрунтовуючи свої пропозиції, *проаналізуйте* та *висвітліть* чинники (із нижченаведеного переліку чи інші), що впливають на діапазон контролю:

- рівень професійної підготовки керівника і його працездатність (чим вища компетентність керівника, розвиненіші його фізіологічні та інтелектуальні можливості, тим ширшим може бути діапазон контролю);
- рівень професійної підготовки підлеглих (чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю);
- ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими (чим складніші завдання, тим вужчим має бути діапазон контролю);
- обсяг необхідного для підлеглих інструктажу (чим більший, тим менший діапазон контролю);
- ступінь одноманітності завдань підлеглих (чим більш схожими є такі завдання, тим ширшим може бути діапазон контролю);
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації (чим більше програмованих рішень, тим ширшим може бути діапазон контролю);
- обсяг роботи керівника неуправлінського характеру щодо зовнішнього представлення організації: соціальна, громадська, політична робота (чим

більший обсяг такої роботи, тим менше безпосередніх підлеглих може контролювати керівник).

Час керівника можна зекономити шляхом мінімізації контролю підлеглих. Для цього використовують такі способи: навчання виконавців; співробітництво між членами колективу (горизонтальні, діагональні, неформальні зв'язки); заміна дріб'язкової опіки підлеглих їхньою вчасною та достатньою інформованістю; розвинені форми непрямого контролю (журнали звітності, таблиці, автоматизація процесу контролю тощо).

Інколи не варто відразу зменшувати кількість підлеглих. Якщо з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з введенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності. По суті, це формування лінійно-штабної структури управління. В іншому випадку, необхідно зменшувати кількість безпосередньо підлеглих, як правило, формування додаткового рівня ієрархії на органіграмі.

В прямій залежності від обраного діапазону контролю знаходиться «поверховість» організації – кількість рівнів управління, які студент *повинен визначити*, керуючись органіграмою та *відобразити* в таблиці 4.4 – графа 3.

Відповідно до обраного діапазону контролю формується або висока, або плоска структура організації, кожна з яких має свої переваги та недоліки (див. табл. 4.5).

В курсовій роботі студент *повинен визначити* тип структури організації: висока чи плоска, *виявити* при цьому, чи мають місце недоліки та переваги, вказані в таблиці 4.5. За результатами аналізу *необхідно запропонувати* зміну кількості рівнів управління та *обґрунтувати* своє бачення. Слід пам'ятати, що сьогодні в більшості випадків плоска структура є ефективнішою. Це відповідає прагненню персоналу до самостійності в роботі, відчуття своєї важливості й відповідальності. Це сприяє спрощенню комунікаційних мереж. Це забезпечується, в першу чергу, автоматизацією управлінської праці.

Сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до розумної децентралізації в управлінні через делегування своїх повноважень на нижчі рівні ієрархії.

Таблиця 4.5– Порівняльна характеристика типів структур організації

Тип структури	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Висока	простота, чіткість взаємодії, надійний контроль, більш щільне керування	збільшення кількості управлінців	керування роботами, які потребують жорсткого контролю; роботи з частими змінами
Плоска	швидке проходження інформації та рішень, незначна кількість менеджерів, задоволеність підлеглих своєю роботою	виконавці легко виходять з-під контролю	роботи ідентичні для багатьох виконавців

Централізація та децентралізація. На практиці не зустрічається повністю централізованих чи децентралізованих організацій. Будь-яка організація може бути названа централізованою або децентралізованою лише у порівнянні з іншими організаціями або у порівнянні з собою ж, але в інші періоди.

Визначте рівень централізації в досліджуваній організації на основі характеристик, що запропоновані в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Визначення рівня централізації на підприємстві

Ознака	Характеристика	Параметр
Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Чим більша кількість рішень, які приймаються керівниками нижчих рівнів, тим більша ступінь децентралізації	у % (в середньому)
Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	В децентралізованій організації керівники середньої та нижчої ланки можуть приймати рішення, що пов'язані з витратами значних матеріальних та трудових ресурсів	«в т.ч. важливі», «переважно середньої важливості», «лише малозначущі»

Ознака	Характеристика	Параметр
	або напрямленням діяльності організації в нове русло	
Наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління	Якщо керівники нижчої і середньої ланки можуть приймати рішення, які стосуються більш ніж однієї функції і призводять до суттєвих змін, то організація, очевидно, децентралізована	«радикальні зміни», «суттєві зміни», «стосуються оперативної поточної роботи»
Рівень контролю за роботою підлеглих	В децентралізованих організаціях керівництво вищої ланки не здійснює постійний контроль за роботою підлеглих, особливо візуальний. Оцінювання роботи проводиться на основі сумарно досягнутих результатів окремим менеджером чи підрозділом в цілому	«частий (тотальний)», «вибірковий (час від часу)», «майже відсутній»

За результатами аналізу рівня централізації та ефективності управління в цілому *запропонуйте* адекватні зміни щодо посилення централізації або децентралізації. Зважте, що в централізованій організації всі повноваження й відповідальність зосереджені «в одних руках». Це сприяє:

- підвищенню контролю й координації роботи;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого і цілеспрямованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але централізація ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації або в умовах форс-мажору. При збільшенні організації зростає кількість комунікаційних мереж і централізована організація погано координується.

Перевагами децентралізації є швидкість прийняття рішень; гнучкість; зручність і обґрунтованість управлінських дій; невеликі витрати; реалізація менеджменту з високою участю підлеглих (моральне стимулювання).

Недоліки децентралізації – імовірність помилкових рішень або неприйняття рішення взагалі; невідповідність окремих рішень загальноорганізаційним цілям, можливість втрати контролю над процесами.

Посилення децентралізації *варто пов'язати* із вибором типу структури організації – високої чи плоскої, встановленням діапазону контролю, розв'язання

внутрішньоорганізаційної кризи за теоріє Л. Грейнера. Конкретні заходи щодо посилення децентралізації, якщо вони доцільні, в першу чергу можуть реалізовуватись через делегування повноважень. Однак, це питання, яке стосується *розподілу прав та відповідальності* краще дослідити в пункті 4.2.4 (див. нижче).

4.2.3 Оцінювання персоналу підприємства

В цьому пункті необхідно.

1. *Проаналізувати* як здійснюється оцінка персоналу в організації. Які методики застосовуються, за якими термінами проводиться оцінка.

2. *Вказати* загальну чисельність персоналу та кількість працівників, що працюють у відповідних структурних підрозділах.

3. *Оцінити* ділові і особисті якості управлінського персоналу. Дану оцінку пропонуємо здійснити за методикою Е.А. Дорошенко за окремими факторами, з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7 – Фактори оцінювання якостей управлінського персоналу

Номер п/п	Фактори оцінювання	Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність колективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестованого в кількісному вимірі. Для оцінювання управлінського персоналу *необхідно заповнити* оціночний лист (див. табл. 4.8). Оцінний лист заповнюється шляхом опитування експертів, якими виступають колеги та підлеглі атестованого.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

Таблиця 4.8 – Оцінний лист

Прізвище, ім'я, по батькові атестованого _____

Місце роботи (підрозділ) _____

Посада _____

Номер п/п	Фактори оцінювання	Елементи критеріїв	Оцінка
1	2	3	4
1	Трудові якості	1. Працездатність	
		2. Діловитість	
		3. Творча ініціатива	
		4. Якість виконання робіт	
		5. Результативність праці	
	Всього	Середня оцінка	
2	Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей	
		2. Цілеспрямованість	
		3. Авторитет	
	Всього	Середня оцінка	
3	Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціалізації	
		2. Знання передової технології	
		3. Знання менеджменту, маркетингу	
	Всього	Середня оцінка	
4	Особисті якості	1. Чесність	
		2. Принциповість	
		3. Міра відповідальності	
		4. Дисциплінованість	
	Всього	Середня оцінка	
5	Психологічна сумісність з колективом	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі	
		2. Терпимість	
		3. Самокритичність	
		4. Товариськість	
	Всього	Середня оцінка	

- якість проявляється вищою мірою і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;

- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі зі встановленням формальних границь. Наприклад, значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду; може бути підвищена заробітна плата; такий працівник має входити в «кадрове ядро» і вимагає особливого підходу для недопущення його звільнення.

Після отримання якісної оцінки атестованого *необхідно зробити висновки та розробити* рекомендації для покращення його показників.

4. *Проаналізувати* як нараховується заробітна плата працівникам. Якщо система нарахування заробітної плати не є досконалою, необхідно розробити рекомендації щодо покращення роботи організації з цього напрямку.

5. *Вказати* методи підбору персоналу в організації (підприємстві) та *охарактеризувати* методики збереження «кадрового ядра», формування кадрового резерву, *висвітлити* підходи до посадового просування.

4.2.4 Аналіз системи прийняття рішень і винагород

В пункті 4.2.4. студент повинен:

1. *Охарактеризувати всю сукупність управлінських рішень*, які приймаються в організації (підприємстві, установі), сформулювати умови прийняття цих рішень.

В табл. 4.9 запропоновано можливі види управлінських рішень. *Виберіть* ті типи, які мають місце в досліджуваній організації. *Наведіть* конкретний

приклад управлінського рішення, який відповідає зазначеному вами різновиду (доцільно подати в табличному вигляді).

Таблиця 4.9 – Типи управлінських рішень в (на) _____
(назва організації, підприємства, установи)

Тип рішення	Приклад рішення	Чинники, які впливають на прийняття рішення
Планові, організаційні, регуляційні, активізаційні, контрольні		
Економічні, соціально-психологічні, технічні, наукові, адміністративні		
Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні		
Стратегічні (перспективні), тактичні, оперативні		
Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування		
Індивідуальні, колективні, колегіальні		
На рівні організації в цілому, на рівні структурних підрозділів, на рівні функціональних підрозділів, на рівні окремих працівників		
Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані		
Оптимальні, раціональні		
Креативні, евристичні, репродуктивні		

2. Охарактеризувати методи прийняття рішень (індивідуальних та, особливо, групових), які використовуються в організації.

3. Побудувати схему взаємозв'язку причин і результатів для конкретної ситуації в досліджуваній організації (рис.4.2).

Щоб побудувати дану схему необхідно виконати такі дії:

а) визначити об'єкт аналізу, написати його назву посередині правої частини листа паперу й обвести її прямокутником;

б) провести пряму лінію до цього прямокутника, поділивши лист паперу на верхню і нижню частини;

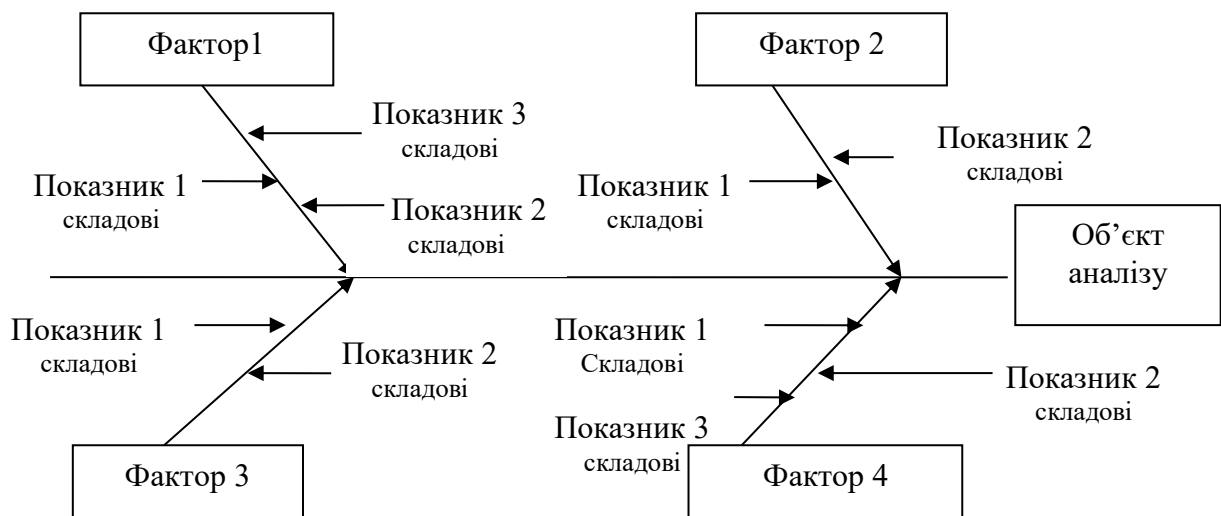


Рисунок 4.2 – Схема взаємозв'язку причин і результатів

в) виділити головні фактори, що впливають на об'єкт аналізу, вказати показники (складові) цих факторів, з'єднати кожний із них із віссю вектора 1-го порядку;

г) вектор 1-го порядку з'єднати із вектором 2-го порядку, потім нанести вектор 3-го порядку і так далі.

4. *Виявити, яким чином відбувається розподіл повноважень між працівниками організації, оцінити рівень делегування повноважень на різних рівнях управління. Навести приклад посадової інструкції і «Положення про підрозділ» або аналоги вказаних документів, якщо такі є в наявності. Проаналізувати та охарактеризувати їх досконалість.*

5. *Дослідити, які стилі керівництва є переважаючими в організації. Вказати на ознаки, за якими було зроблено відповідний висновок. Зокрема, доцільно зазначити, як здійснюється узгодженість в діяльності керівника та фахівців, які форми зв'язку з трудовим колективом, як вони розвиваються і вдосконалюються; виявити авторитарних керівників та визначити причини, через які ці керівники не делегують повноваження. Як підсумок виконання даного етапу курсової роботи, необхідно виявити недоліки та переваги в існуючій системі делегування повноважень, вказати можливі шляхи вирішення виявлених проблем.*

6. *Запропонувати заходи щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в досліджуваній організації.*

7. *Проаналізувати систему мотивації та винагород, що діє в (на) досліджуваній організації (підприємстві, установі).*

Виконуючи даний пункт курсової роботи, *необхідно охарактеризувати існуючий в організації мотиваційний механізм, визначити основні напрямки стимулювання персоналу до підвищення ефективності трудової діяльності, особливо в частині стимулювання менеджерів до розробки та реалізації ефективних рішень, проаналізувати ефективність результатів від застосування тих чи інших форм винагород.*

Як рекомендації *необхідно запропонувати* схему процесу мотивації конкретного працівника із «кадрового ядра», керуючись рис. 4.3.

При дослідженні мотиваційного механізму доцільно скористатись класифікацією можливих винагород персоналу (рис. 4.4) та *визначити*, які з них застосовуються в досліджуваній організації (*навести конкретні приклади*). Результати дослідження *необхідно звести* в таблицю 4.10.

Таблиця 4.10 – Характеристика системи винагород, що застосовується в (на) _____ (назва організації, підприємства, установи)

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування в організації	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
1	2	3	4	5
Зовнішні				
прямі				
непрямі				
не фінансові				
Внутрішні				

8. *Виявити переваги та недоліки в існуючій системі винагород.*

9. *Запропонувати прогресивні зміни стосовно оптимізації системи винагород персоналу в досліджуваній організації.*

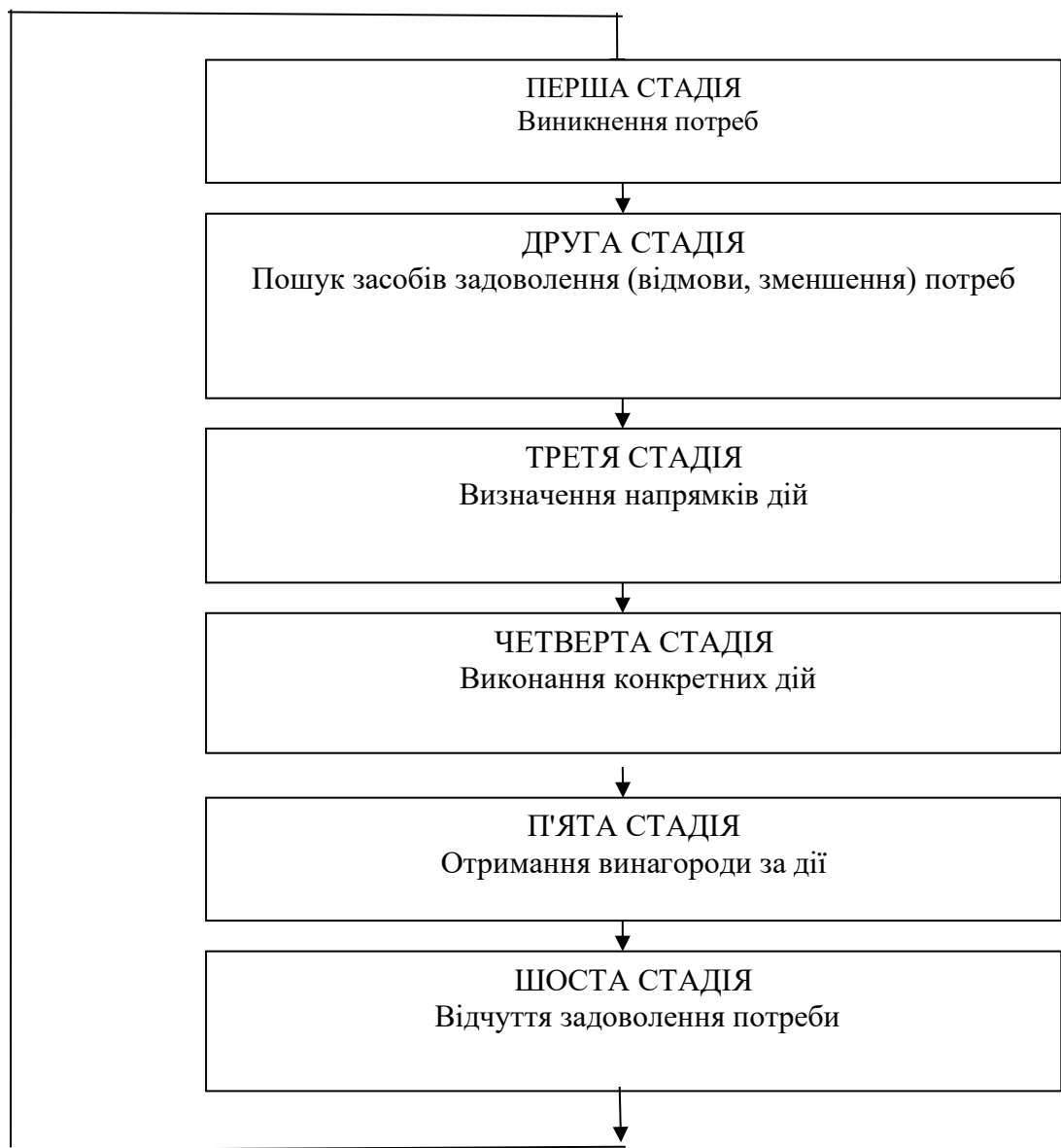


Рисунок 4.3 – Схема процесу мотивації

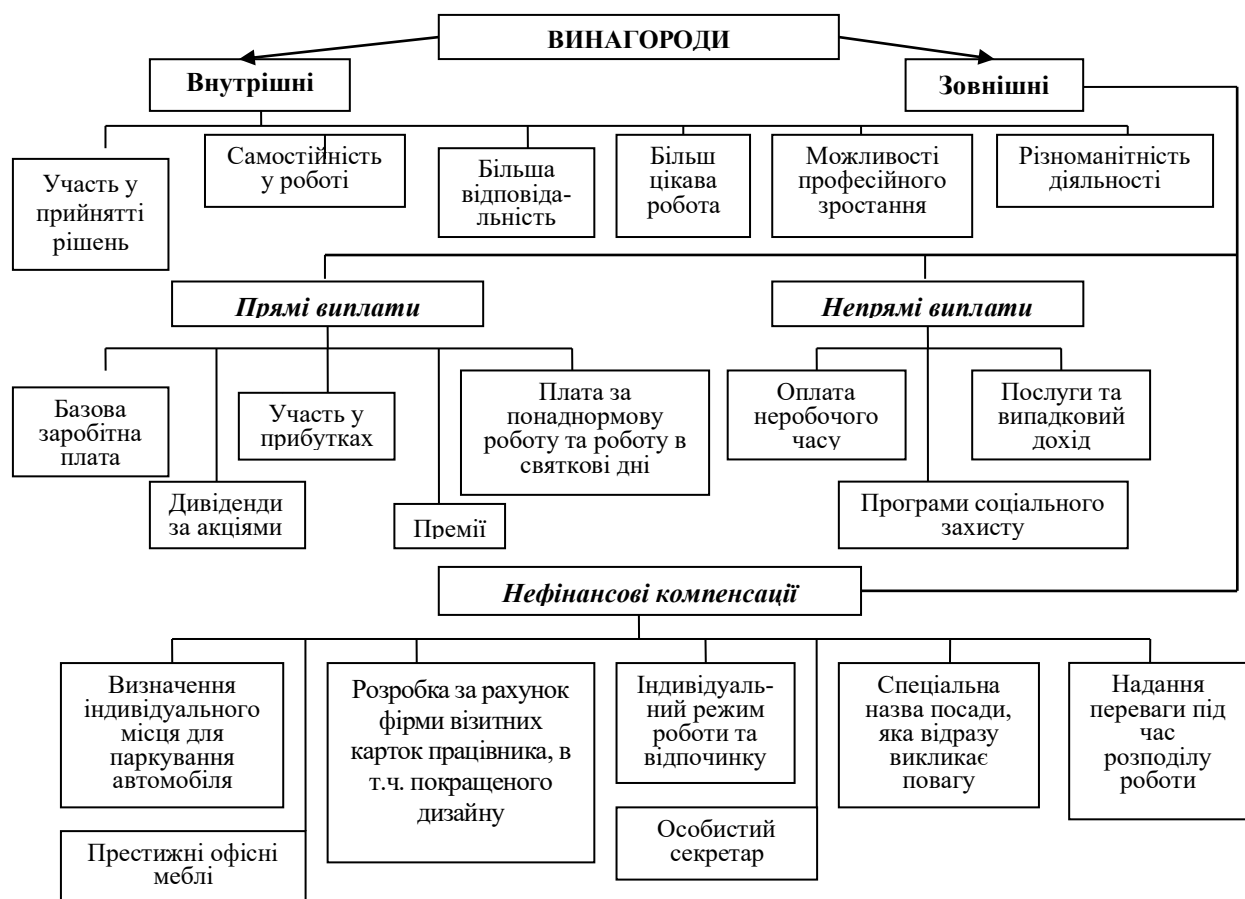


Рисунок 4.4 – Класифікація винагород

4.2.5 Оцінювання рівня бізнес-культури (БК) підприємства та розробка заходів щодо формування ефективної БК

В даному пункті *необхідно оцінити* роботу підприємства за елементами, які наведені в табл. 4.11 (перелік елементів можна розширити).

Таблиця 4.11 – Характеристика бізнес-культури організації

Номер п/п	Складові елементи бізнес-культури	Прояв елемента в організації відмітити значком «+»		
		Висока	Середня	Низька
1	2	3	4	5
1	Створення ідеального образу фірми			
2	Чітко визначена місія			
3	Інформованість персоналу про стан справ та перспективи організації			
4	Підтримка впевненості			

Номер п/п	Складові елементи бізнес-культури	Прояв елемента в організації відмітити значком «+»		
		Висока	Середня	Низька
1	2	3	4	5
	персоналу в майбутньому			
5	Розвинута система мотивації			
6	Адаптація новачків			
7	Розумне делегування повноважень			
8	Приємна атмосфера (фізичне середовище офісу)			
9	Система перепідготовки персоналу (тренінги, навчання за рахунок фірми тощо)			
10	Ротація персоналу			
11	Уніфікована форма одягу, бейджі			
12	Винагорода за кожний позитивний результат			
13	Опіка персоналу			
14	Зустрічі з топ-менеджером			
15	Ритуали			
16	Кодекси поведінки			
17	Спортивна команда, ансамбль			

Проаналізувавши показники бізнес-культури підприємства, слід *зробити* висновки щодо ситуації, яка склалася на сьогоднішній день, *розробити* рекомендації щодо покращення бізнес-культури і *визначити*, який результат отримає підприємство після впровадження запропонованих заходів.

4.2.6 Висновки до другого розділу курсової роботи

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, в даній частині курсової роботи студенту *необхідно вказати* на виявлені в ході аналізу проблеми організаційного проектування підприємства та *запропонувати* шляхи покращення системи стратегічного планування, департаментизації та рівня централізації, оцінки персоналу підприємства, процесу прийняття рішень, оптимізації рівня бізнес-культури організації.

4.3 Діагностика організаційного розвитку підприємства

В даному розділі курсової роботи *необхідно продіагностувати* організаційний розвиток об'єкта дослідження: дослідити життєвий цикл базової організації (ЖЦО) та *виявити* організаційні кризи на кожній із фаз розвитку,

розробити заходи щодо приведення у відповідність системи менеджменту із поточною стадією ЖЦО та розробити рекомендації щодо подолання існуючої організаційної кризи тощо.

4.3.1 Визначення стадії життєвого циклу організації та приведення у відповідність системи менеджменту

В пункті 4.3.1 студент повинен.

1. *Визначити*, на якій *стадії життєвого циклу* перебуває досліджувана організація, користуючись відомими теоріями ЖЦО (теорії І. Бланка, І. Адісеса, Ж. Ліппіта та інші).

Таблиця 4.12 – Характеристика стадій розвитку організації

Характеристики системи менеджменту	Стадії розвитку організації			
	Народження	Юність	Розквіт	Зрілість
1	2	3	4	5
Рівень бюрократії	Небюрократична	Передбюрократична	Бюрократична	Надбюрократична
Розподіл праці	Завдання дублюються	Поява функціональних підрозділів	Чітко розподілені завдання	Вузька спеціалізація
Централізація	Одноосібне керівництво	Груповий менеджмент	Децентралізація до рівня голів підрозділів	Посилена децентралізація
Формалізація	Жодних письмових інструкцій	Обмежена кількість правил та інструкцій	Формалізація процедур і політики фірми	Більшість напрямів регламентовані письмово
Адміністративна система	Невелика кількість працівників	Збільшення адміністративного персоналу	Збільшення професійних працівників	Розгалужений і професійний, і адміністративний персонал
Внутрішні системи	Немає	Зароджуються внутрішні системи	Функціонують і розвиваються внутрішні системи	Високо розвинуті внутрішні системи
Команди та функціональні групи для координації	Немає	Лише вище керівництво	Поява спеціалізованих функціональних груп	Багато, особливо на нижчому рівні

На кожній стадії життєвого циклу організації система менеджменту має певні особливості.

1 стадія – період становлення (первинного накопичення капіталу)
характеризується такими рисами:

- відсутність законів і традицій як всередині організації, так і в її поведінці на ринку;
- можлива зміна напрямку діяльності;
- фінансові показники нестабільні, як правило, відсутні елементи планування фінансово-господарської діяльності;
- результати діяльності персоналу не фіксуються, відсутні норми контролю і оцінки діяльності підлеглих;
- відсутні посадові інструкції та чіткий розподіл повноважень; керівник (він же, як правило, і власник бізнесу) особисто бере участь в реалізації виробничих задач і неформальних заходах організації;
- головний успіх полягає у командній роботі, орієнтований на лідерські якості керівника;
- основним мотиваційним фактором є ентузіазм керівника, його найближчих помічників, а також націленість персоналу на майбутні успіхи і дохідність.

2 стадія – стабілізація діяльності організації характеризується такими рисами:

- визначення спрямованості діяльності, формування чіткої позиції на ринку;
- фінансові показники стабілізовані, реалізуються планування фінансово-господарської діяльності;
- формується корпоративна культура, яка відображає філософію і стратегічні завдання організації;
- виникає потреба у створенні відділу для роботи з персоналом в зв'язку із розширенням штату працівників;
- виникає необхідність розробки довгострокових програм розвитку персоналу;
- головним мотиваційним фактором для персоналу виступає адекватна система оплати праці, яка базується на чітких критеріях оцінювання діяльності;
- розробляються норми контролю і оцінювання діяльності підлеглих, чітке розмежування повноважень і посадові інструкції.

3 стадія – динамічне зростання організації характеризується рисами:

- спрямованість діяльності та політика позиціонування на ринку товарів (послуг) чітко сформовані;
- застосовуються методи стратегічного планування;
- ступінь фінансового ризику мінімальний (розвиток нових напрямків діяльності приймає вигляд проектів – строго спланованих за часовими, ресурсними та результативними параметрами);
- організаційна структура розвинута і коректується залежно від стратегічних цілей розвитку;
- політика керівництва і процедури управління фіксуються письмово;
- сформована система внутрішньокорпоративних комунікацій;
- оцінювання діяльності персоналу базується на чітких критеріях;
- мотиваційними факторами для співробітництва виступають як матеріальні, так і нематеріальні стимули (можливість розвитку кар'єри, ріст кваліфікації, надбання нових навичок та досвіду);
- збільшується вплив організації на персонал (імідж організації, конкурентоспроможність, соціальна інфраструктура, навчання виступають факторами, які стримують плинність кадрів і забезпечують інформаційну безпеку діяльності).

4 стадія – інтеграція (етап глобалізації діяльності організації – злиття капіталів, розширення сфер впливу, вихід на міжнародний рівень) характеризується:

- робота персоналу строго планується, результати фіксуються і контролюються;
- розвинуті елементи внутрішнього навчання (навчальні центри), розроблена система кар'єрного розвитку персоналу в рамках організації;
- підрозділ, що управляє людськими ресурсами, несе відповідальність за результати діяльності організації; одним з основних мотиваційних факторів виступає імідж організації.

2. *Вказати на ознаки, за якими було зроблено відповідний висновок про поточну стадію ЖЦО.*

При цьому можна скористатись даними таблиці 4.12, або – відповідно до іншої, обраної проектантом, теорії ЖЦО.

3. *Виявити* невідповідності в діях керівництва із етапом розвитку організації та *сформулювати* основні заходи щодо *приведення діючої системи менеджменту у відповідність із стадією розвитку організації*.

4.3.2 Виявлення та подолання внутрішньоорганізаційної кризи

Студент має виконати таку аналітичну та проектну роботу.

1. *Визначити* стадію розвитку організації за Л. Грейнером (рисунок 4.5):

- стадія розвитку, основана на творчості;
- стадія розвитку, основана на керівництві;
- стадія розвитку, основана на делегуванні;
- стадія розвитку, основана на координації;
- стадія розвитку, основана на співпраці.

Дану аналітичну роботу слід здійснити, відштовхуючись від стадії життєвого циклу організації і її структурних особливостей: рівня централізації, типу структури (плоска/висока), прийнятих фактичних норм керованості, особливостей контрольних та координаційних механізмів.



Рисунок 4.5 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

2. *Виявити* тип кризи, як правило, характерної для певної стадії розвитку:

- криза лідерства;
- криза автономії;

- криза контролю;
- криза меж;
- психологічна втома від співпраці.

Для підтвердження своїх міркувань необхідно, в першу чергу, *дослідити* конфлікти, які мають місце в адміністративному корпусі організації та пов'язані із організаційним розвитком, *навести* приклади їх прояву, *пояснити* причини цих конфліктів та наслідки.

Для подолання кризи проектант *повинен запропонувати* конкретні заходи, які концептуально висвітлені Л. Грейнером та *запропонувати* перехід до наступної стадії розвитку організації. Слід врахувати, що даний підрозділ курсової роботи щільно пов'язаний із попередніми розробками, що повинно бути відображено в пояснювальній записці через посилання на попередні пункти.

4.3.3 Висновки до третього розділу курсової роботи

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, в даній частині курсової роботи студент повинен: *вказати* на виявлені в ході аналізу проблеми та невідповідності у системі управління та стадії розвитку організації; *зазначити* можливі напрямки приведення у відповідність системи менеджменту до стадії розвитку організації.

4.4 Особливості здійснення організаційних змін на підприємстві

Пропозиції проектанта, розроблені в попередніх розділах, потребують змін і досить радикальних.

В пункті 4.4.1 проектант *має дослідити* рівень менеджменту в організації щодо управління змінами. Студент повинен:

1) *дослідити* 1-3 проведені в організації зміни, які викликали найсильніший резонанс серед персоналу, *висвітлити* їх сутність, причини та цілі;

2) *виявити*, чи мав місце опір змінам з боку персоналу, форми його прояву, яким чином він був подоланий і наскільки успішно. В результаті необхідно *визначити*, які особисті чи організаційні бар'єри є в організації найпотужнішими.

Зібрану інформацію краще подати у вигляді таблиці 4.13.

Таблиця 4.13 – Дослідження особливостей управління організаційними змінами

Сутність зміни	Причина зміни	Ціль зміни	Форма опору персоналу	Причини опору	Застосовані способи подолання опору

Інша частина проектної роботи в даному розділі – підготовка власного проекту організаційних змін. Необхідно:

- 1) *вибрати* найсуттєвішу, на Вашу думку, організаційну зміну, із тих, що Ви запропонували в попередніх розділах;
- 2) відповідно до покрокової моделі К. Левіна (див. нижче) *розробити* процес зміни;
- 3) *спрогнозувати* можливі причини опору даній зміні та найбільш вірогідні форми його прояву;
- 4) *запропонувати* стратегію подолання опору змінам;
- 5) *запропонувати* склад команди реформаторів.

Відповідно до моделі К. Левіна (з деякими доповненнями) процес організаційних змін включає в себе такі кроки.

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації, внутрішньоорганізаційні кризи, ігнорування критичних сфер діяльності, конфлікт між підрозділами, протиріччя між стратегією і базовими задачами тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- збереження або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з таких чинників:

- зміни, ініційовані ринком;
- зміна інтересів власників;
- розширення фірми (злиттям, придбанням);
- нагромадження внутрішніх суперечностей;
- ініціатива керівників на основі передбачення майбутніх проблем.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб правильно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін та аналіз достатності фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для цього;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників в проведенні змін (цей момент пов'язаний із стратегією проведення змін – див. нижче);
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, кого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

Крок 6. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

Крок 7. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

- а) метод «землетрусу», пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,
- б) метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- а) метод зверху донизу;
- б) метод знизу доверху;
- в) бінарний метод;
- г) метод клина;
- д) метод багатьох точок.

Крок 8. Здійснення змін.

На цьому етапі дуже важливими аспектами є:

- мотивація персоналу завдяки досягненню швидких результатів;
- закріплення успіхів і поглиблення змін;
- прискорення паралельних змін в корпоративній культурі.

Крок 9. Оцінювання змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити, до чого реально привели організаційні зміни, які їх кінцеві результати. При необхідності рішення щодо змін модифікуються.

В курсовій роботі студент *повинен виконати* перших сім із вище наведених кроків та *розробити* відповідні елементи.

Причина опору змінам може критися в особистих і структурних бар'єрах. До особистих бар'єрів відносяться:

- страх перед невідомим, недовір'я;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;

- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної платні при збільшенні витрат праці);
- загроза соціальним відносинам, що склалися на старому робочому місці;
- незалучення в підготовку перетворень осіб, яких вони стосуються;
- нестача ресурсів і часу для якісного провадження змін;
- загроза авторитету, статусу і автономії;
- нерозуміння вимог, що висуваються, різне їх сприйняття.

Загальноорганізаційними (структурними) бар'єрами є:

- інертність організаційних структур через їх складність;
- труднощі щодо переорієнтації мислення через усталені соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, коли одна «несинхронізована» складова процесу гальмує реалізацію всього проекту;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір трансформаційним проектам, розробленим сторонніми консультантами.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- *стратегія залучення до участі.* Робітники, які беруть участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;
- *стратегія навчання.* Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- *стратегія сприяння.* Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

– *стратегія переговорів*. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «покупки згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

– *стратегія кооптації*. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

– *стратегія маніпулювання*. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

– *стратегія примушування*. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Щоб створити команду реформаторів, здатну повести за собою всю компанію, необхідно притримуватись чотирьох головних принципів.

1. Висока посада. В команду обов'язково повинні входити старші менеджери, щоб підлеглі побоювались саботувати процес.

2. Компетентність. Команда реформаторів повинна в деталях знати сутність змін і чітко уявляти їх результати.

3. Довіра працівників. В команді мають бути представлені і неформальні лідери, які, як правило, є в кожному колективі.

4. Лідерські якості. Члени команди повинні мати схильність до управління. Вони повинні отримувати задоволення від досягнення практичних результатів.

Для грамотної підготовки до здійснення запропонованої Вами зміни вкажемо основні причини, через які менеджерам не вдається здійснити організаційну перебудову (за Джоном П. Коттером):

- 1) самозаспокоєння;
- 2) не вміння створити достатньо впливову команду реформаторів;
- 3) не вміння формулювати кінцеві цілі;
- 4) недостатня пропаганда майбутніх результатів;
- 5) не вміння протистояти раптовим перешкодам;
- 6) відсутність відчутних *швидких* успіхів;
- 7) передчасне святкування перемоги;
- 8) невідповідність нововведень корпоративній культурі.

4.4.2 Висновки до четвертого розділу курсової роботи

В кінці даного пункту курсової роботи *необхідно узагальнити* результати проведеного аналізу процесу протікання організаційних змін на підприємстві (в установі). Проектант *має вказати* на переваги та недоліки застосованих методів проведених змін та *висвітлити* свої рекомендації щодо вдосконалення процесу управління змінами в організації в цілому.

4.5 Висновки та пропозиції до курсової роботи

У загальних висновках *потрібно підсумувати* все те, що було зроблено студентом у курсовій роботі.

Необхідно стисло *викласти* основні результати проведених досліджень і *визначити*, якою мірою вирішені завдання та досягнута мета курсової роботи, що були сформульовані у вступі.

А саме, необхідно дати відповіді на запитання:

- чи досягнута мета курсової роботи;
- чи вирішені поставлені завдання;
- які сфери менеджменту були досліджені в організації;
- за допомогою яких методик проводились дослідження, які спеціальні економічні, управлінські, маркетингові, статистичні, соціологічні, психологічні інструменти застосовувались;
- які недоліки та переваги виявлено в існуючій системі менеджменту організації;
- які було зроблено висновки;
- які розроблено рекомендації та пропозиції щодо покращення результатів діяльності та підвищення ефективності управління в досліджуваній організації;
- чи була розроблена нова організаційна структура, чи оптимізована існуюча;
- чи складено новий організаційний проект з врахуванням змін стратегії розвитку організації;
- якою є практична цінність зроблених рекомендацій та пропозицій;

— які проблеми вивчено недостатньо та потребують подальших досліджень тощо.

У висновках студент *може оцінити* практичну значимість виконаної роботи, що включає підвищення ефективності функціонування апарату управління, створення сприятливого клімату в трудовому колективі, оптимізацію організаційної структури, вдосконалення організаційного проекту, забезпечення організаційного розвитку тощо.

Крім того, у загальних висновках *доцільно вказати*, яким чином можна адаптувати прогресивний зарубіжний досвід менеджменту в практику управління організаціями в Україні.

Висновки повинні бути сформульовані чітко, стисло, лаконічно та не перевищувати трьох сторінок.

5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Загальний обсяг курсової роботи повинен становити не менше друкованого аркуша, тобто 25 сторінок машинописного тексту. Кількість рядків на повному листку – 30. При написанні тексту слід залишити поля таких розмірів: зліва – не менше 20 мм, справа – не менше 10 мм, зверху – не менше 20 мм, знизу – не менше 20 мм. Титульний лист має бути виготовлений друкарським способом. На ньому не повинно бути ніяких прикрас чи оздоблень.

Всі сторінки курсової роботи повинні бути послідовно пронумеровані. На титульному листі, завданні на роботу номери сторінок не проставляють, але рахують. На інших сторінках номер ставиться на відстані не менше 10 мм від верхнього і правого обрізів аркуша і позначається арабською цифрою.

Текст основної частини курсової роботи поділяють на розділи, підрозділи, пункти та підпункти.

Заголовки структурних частин курсової роботи «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами симетрично до тексту. Переносити частини слів у назвах розділів не допускається. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядку в підбір до тексту. В кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка.

Такі структурні частини, як зміст, перелік умовних скорочень, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера.

Нумерація підрозділів в межах розділів має подвійне цифрове позначення (наприклад, підрозділ другий у третьому розділі – 3.2). Пункти та підпункти нумерують за тими ж правилами.

Ілюстрації і таблиці необхідно подавати безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

Таблиці. Таблиці нумерують послідовно в межах курсової роботи. Зліва над таблицею розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її порядкового номера, і далі після дефісу з великої літери назва таблиці. При цьому посилання на таблицю складаються зі слова «таблиця» і номера таблиці. Наприклад, «таблиця 2» означає, що в подальшому тексті має бути таблиця 2. На всі таблиці повинні бути посилання в тексті.

При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) над іншими частинами таблиці пишуть слова «Продовження таблиці». Якщо рядки або графи таблиці виходять за формат сторінки, то в першому випадку в кожній частині таблиці повторюють її головку, в другому випадку – боковик.

Якщо в графі таблиці текст повторюється і складається з одного слова, то допускається замінювати його лапками; якщо з двох і більше слів, то при першому повторенні його замінюють словами «Те ж», а далі – лапками. Якщо цифрові або інші дані в таблиці не приводять, то в графі ставлять риску.

Ілюстрації. Всі ілюстрації позначаються словом «рисунок» і нумерують аналогічно нумерації таблиць. Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією. Не варто оформляти посилання на ілюстрації як самостійні фрази, в яких лише повторюється те, що міститься у підписі. У тому місці, де викладена тема, пов'язана з ілюстрацією, і де треба вказати на неї, розміщують посилання у такий спосіб: «... на рис. 1 ...», або «..., на рисунку 1 ...».

Таблиці і ілюстрації допускається нумерувати в межах розділів. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово «дивись», наприклад: «див. табл. 1».

Додатки. Кожний додаток повинен починатись з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток ...» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, «Додаток А, Додаток Б». Один додаток позначається як додаток А. Ілюстрації і таблиці в додатках нумеруються в межах кожного додатка. Розміщують додатки в порядку посилання на них в тексті. Текст кожного додатка за необхідності може бути

поділений на розділи і підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А. 2 – другий розділ додатка А. Аналогічно нумеруються підрозділи додатка.

Ілюстрації, таблиці і формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рисунок Д. 1 – перший рисунок додатка Д.

Посилання на літературні джерела. В тексті курсової роботи слід обов'язково робити посилання на використані літературні джерела. Це робиться так: після викладу думки або даних, що взяті з наукових літературних джерел, в кінці речення в квадратних дужках пишеться число, яке означає порядковий номер літературного джерела в списку використаної літератури, [2] або [3-7]. Якщо використовуються відомості, матеріали джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок.

Захист курсової роботи

Належно оформлений курсовий проект передається керівнику на перевірку. Захист здійснюється згідно з графіком учбового процесу. Необхідні консультації надає викладач кафедри, який перевіряє якість виконання курсової роботи та робить відповідні зауваження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Менеджмент організацій : навч. посібник / за ред. Федулової Л. К. : Либідь, 2003. 448 с.
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2007. 860 с.
3. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : Підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2014. 364 с. ULR : http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/MO_2014_364.pdf (дата звернення 21.10.2021 р.)
4. Немцов В.Д., Довгань Л.С., Синиок Г.Ф. Менеджмент організацій : навч. посібник. К. : УВПК, 2002. 271 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133с. ULR : <https://www.twirpx.com/file/306150/> (дата звернення 21.10.2021 р.)
6. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій [Текст] : Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. ULR : http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf (дата звернення 21.10.2021 р.)
7. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с. ULR : http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7380/%20%20%20%20%20%20%20%20_%20%20%20%20%20%20%20_1.PDF?sequence=1 (дата звернення 21.10.2021 р.)
8. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с. http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7381/%20%20%20%20%20%20%20%20_%20%20%20%20%20%20%20_2.PDF?sequence=1 (дата звернення 21.10.2021 р.)
9. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х. : ХНАУ, 2017. 267 с. ULR : http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/gutorova_o_o_menedzhment_organizatsiyi.pdf (дата звернення 21.10.2021 р.)

Додаток А

Зразок оформлення титульної сторінки курсової роботи

Міністерство освіти і науки

Національна металургійна академія України

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент організацій»

на тему: *Вивчення та вдосконалення системи менеджменту організації ...*

Керівник роботи

(підпис)

П.І.Б.

(посада, вчене звання)

Виконав

студент гр.

(підпис)

П.І.Б.

Дата _____ 20 ____ р.

Дніпро 20 ____

Додаток Б

Матриця SWOT-аналізу (на прикладі оптової фармацевтичної організації)

Складові SWOT-аналізу	Можливість (О)	Загрози (Т)
	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах
	В. Низька концентрація оптових фірм на ринку	с) недобросовісність частини аптек стосовно оплати
	Г. Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів	д) збільшення кількості суб'єктів оптового ринку
	Д. Збільшення кількості аптек, аптечних пунктів і аптечних кіосків. Створення аптечних мереж	е) жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	ф) мінімізація аптеками товарних запасів
	З. Зростання ролі людського фактора	
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у добродійних та гуманітарних акціях (d)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних препаратів	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення нелікарського асортименту (e)
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку ліків, які підлягають державному регулюванню (e)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (f)
V. Відсутність роздрібно-аптечної мережі	Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування (Д, f)	
VI. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу (Д, d)	
VII. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів групи А (А, Б, d)	
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів лікарських засобів, привернення уваги нових клієнтів (В, Д, а, b, c, d)	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, b, c)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжирування посадової структури підприємства (З, b, c)	
4. Низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації ліків за допомогою штрихового коду (Б, d)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (А, Б).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)
6. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів корпоративної системи управління підприємством (А, Б), зокрема стосовно управління товарними запасами (Ж, f)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (b, c)

Навчальне видання

Шпортько Ганна Юріївна

КУРСОВА РОБОТА, МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ
ЗАВДАННЯ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ» ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 – МЕНЕДЖМЕНТ
(МАГІСТЕРСЬКИЙ РІВЕНЬ)

Тем. план 2021, поз. 208

Підписано до друку 25.10.2021. Формат 60x84/1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 3,17. Умов. друк. арк. 3,13. Замовлення № 11.

Національна металургійна академія України
49005, Дніпро - 5, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ