

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Економіка підприємств»**

**М. В. Макаренко, В. П. Гудкова, О. В. Познякова, С. О. Крищенко**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчально-методичний посібник  
для студентів напряму підготовки  
6.030504 «Економіка підприємства»

**Київ – 2014**

## УДК 65.01

**Макаренко М. В., Гудкова В. П., Познякова О. В., Крищенко С. О.**  
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: Навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». – К.: Вид-во ДЕТУТ, 2014. – 121 с.

Видання призначене для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання: особлива увага приділена теорії організаційного проектування, організаційній діагностиці підприємства, особливостям процесів розроблення та впровадження організаційних проектів.

Використовується при проведенні лекцій, практичних занять, при самостійній роботі студентів, зокрема при виконанні контрольної роботи, передбачених навчальним планом бакалавра.

Навчально-методичний посібник розглянуто та затверджено на засіданні кафедри «Економіка підприємств» (протокол № 6 від 04 грудня 2013 р.) та на засіданні методичної комісії факультету економіки і менеджменту (протокол № 3 від 24 грудня 2013 р.).

**Укладачі:** *Макаренко М. В.* – д-р екон. наук, професор,  
*Гудкова В. П.* – канд. екон. наук, доцент,  
*Познякова О. В.* – канд. екон. наук, доцент,  
*Крищенко С. О.* – ст. викладач.

**Рецензенти:** *Бараш Ю. С.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту та інтелектуальної власності Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна;  
*Пасічник В. І.* – д-р екон. наук, професор кафедри «Економіка підприємств» ДЕТУТ.

## ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	4
1. Зміст курсу «Організаційне проектування підприємства» та оцінювання знань студентів .....	7
2. Конспект лекцій .....	10
3. Практикум.....	56
4. Самостійне опрацювання дисципліни .....	66
5. Рекомендації та завдання щодо виконання контрольної роботи ....	96
6. Термінологічний словник .....	108
7. Питання до заліку .....	116
<i>Рекомендована література</i> .....	117
<i>Додатки</i> .....	119

## ВСТУП

Реформування економічних відносин в Україні в останні роки, зумовило виникнення глибоких організаційних суперечностей у національній системі господарювання. Не менш важливим чинником появи організаційних проблем став нинішній значний нігілізм до наукових досягнень у сфері організації діяльності господарюючих суб'єктів, що призвів до занепаду організаційної науки у нашій державі, хоч сучасні умови господарювання передбачають прийняття управлінських рішень техніко-економічного і соціального спрямування на основі обґрунтованих проектів організації діяльності підприємницьких структур.

Формування системної впорядкованості внутрішніх складових будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності не може успішно відбуватися без встановлення бажаного стану і взаємозв'язків, що забезпечують ефективне функціонування цих елементів у майбутньому. Це не може здійснюватися без проектування організації у даних суб'єктах як стану, процесу або функції. Здавалося б, такий порядок речей очевидний, але потрібно було багато часу для усвідомлення цього факту, накопичення теоретичних знань та практичного досвіду, щоб був сформований такий науковий напрям, як організаційне проектування підприємства.

Як напрям практичної діяльності й наукова галузь організаційне проектування існує та еволюціонує у ринково розвинутих країнах уже тривалий час. У нашій країні організаційне проектування промислових підприємств як прикладна діяльність активно розвивалося за радянських часів, але втратило свою актуальність в умовах глибокої економічної кризи наприкінці ХХ ст.

На сьогодні досягла певного рівня розвитку теорія і виникли вдосконалені методи організаційного проектування. Сприйняття теорії та застосування новітніх методів цієї наукової дисципліни передбачає вирішення таких завдань, як:

1) проведення ретроспективного аналізу та встановлення досягнутого рівня розвитку, змісту і сучасної проблематики цієї наукової галузі;

2) осмислення передумов та напрямів подальшої еволюції теорії й методів організаційного проектування підприємства за умов трансформації суспільних та економічних відносин у країні, встановлення ступеня універсальності проблем розвитку даної науки;

3) визначення необхідності й можливостей використання (за змістом та у часі) теоретичних і методичних здобутків національної та закордонної науки щодо проектування організації підприємств за умов трансформації української економіки, а також встановлення напрямів, проблем та етапів розвитку організаційного проектування в зазначених специфічних умовах.

Вказані обставини зумовлюють необхідність вивчення студентами курсу «Організаційне проектування підприємства». Ця дисципліна належить до блоку дисциплін, що забезпечують професійну підготовку бакалаврів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Вона охоплює всі основні складові проектної діяльності підприємства при формуванні системи

взаємопов'язаних елементів: праці, знарядь праці, предметів праці, продуктів праці, завдяки чому досягається ефективна робота підприємницьких структур.

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Організаційне проектування підприємства» є формування у студентів комплексу прикладних навичок прогнозування й проектування розвитку підприємницьких систем; набуття навичок щодо обґрунтування проектних рішень у сфері раціональної організації діяльності підприємства.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Організаційне проектування підприємства» є:

- ознайомлення студентів із новітньою теорією та сучасною практикою організації діяльності підприємства, що забезпечує його прибуткове функціонування та розвиток;
- набуття студентами навичок аналізу процесів, що відбуваються на підприємствах, та виявлення напрямів удосконалення виробничих систем;
- формування вмій щодо самостійного розроблення та прийняття управлінських рішень, які сприяють організаційним змінам, без залучення значних капіталів;
- розвиток у студентів дослідницьких і організаторських здібностей щодо управління процесами організаційного проектування суб'єктів господарювання та внутрішніх структурних підрозділів.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є пізнання й свідоме використання сучасних закономірностей, зв'язків і відносин між організаційними складниками підприємницької структури, що відображають сутність і зміст організаційних змін для прийняття ефективних управлінських рішень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

- сутність та значення організаційного проектування на підприємстві;
- підходи та методи проектування організації діяльності суб'єкта господарювання;
- основні принципи та методи організаційного проектування;
- сутність та значення організаційної діагностики підприємницьких структур;
- структуру комплексного організаційного проекту;
- основні завдання організаційного проектування;
- процедури впровадження організаційних проектів на підприємстві.

**вміти:**

- визначати основні завдання організаційного проектування;
- розраховувати показники організаційної діагностики;
- обчислювати основні показники, що характеризують організацію виробництва та праці;
- розраховувати показники визначення загального техніко-технологічного рівня підприємства;
- аналізувати стан економічного управління на підприємстві;
- вибирати найефективнішу форму і систему організації оплати праці на підприємстві;

- обґрунтувати ресурсне забезпечення впровадження організаційних проектів.

Навчально-методичний посібник охоплює такі складові навчального процесу: зміст курсу «Організаційне проектування підприємства» та оцінювання знань студентів; конспект лекцій; практикум; самостійне опрацювання дисципліни; рекомендації та завдання щодо виконання контрольної роботи; термінологічний словник; питання до заліку; рекомендована література та додатки. Матеріали допоможуть ефективно організувати опанування курсу та систематизувати набуті знання при підготовці до контрольних заходів з дисципліни.

# 1. ЗМІСТ КУРСУ

## «ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА» ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

### Зміст курсу «Організаційне проектування підприємства»

#### **Змістовий модуль 1. Теорія організаційного проектування та організаційна діагностика підприємства**

*Тема 1. Основи сучасної теорії організації.* Феномен організації. Ситуаційні чинники сучасної теорії організації. Класифікація організаційних цілей. Основні закони організації. Розвиток організації.

*Тема 2. Організаційне проектування як система знань.* Теоретична база організаційного проектування. Основні завдання організаційного проектування. Комплексне організаційне проектування. Структура проектів організації виробництва. Структура і зміст комплексного організаційного проекту. Склад документації комплексного організаційного проекту.

*Тема 3. Діагностування організаційних параметрів підприємства.* Організаційна діагностика підприємницьких структур. Напрями здійснення організаційної діагностики. Етапи організаційної діагностики. Діагностичні системи. Етапи процесу впровадження діагностичної системи на підприємстві. Діагностика конфліктів. Типологія конфліктів. Основні стадії перебігу конфлікту. Методи мирного виходу з конфлікту. Система показників організаційної діагностики. Основні показники, що характеризують організацію виробництва. Показники організації праці на підприємстві. Показники рівня організації управління підприємством. Показники технічного рівня техніко-технологічної бази підприємства. Показники визначення загального техніко-технологічного рівня підприємства. Ознаки оцінювання відповідності технологічного обладнання вимогам щодо якості продукції.

#### **Змістовий модуль II. Розроблення та впровадження організаційних проектів**

*Тема 4. Організаційний дизайн підсистем управління фірмою.* Система управління на підприємстві. Основні складові управління. Класифікація управлінських операцій. Види управлінських робіт. Цільовий підхід в управлінській діяльності. Класифікація цілей управління. Методи структуризації цілей. Проектування технології здійснення управлінських процесів. Призначення та мета технології управління. Підходи до формування управлінських процедур. Засоби документування бізнес-процесів підприємства. Дизайн структур управління. Види організаційних структур управління підприємством. Чинники впливу на параметри сформованої організаційної структури управління. Порядок розроблення організаційної структури управління.

*Тема 5. Проекти організації праці персоналу підприємства.* Проектні рішення з організації праці на підприємстві. Основні види поділу праці. Завдання організації праці. Проектування організації оплати праці. Основні

завдання нормування праці. Методи нормування праці. Мотивація персоналу. Проектування організації робочих місць. Основні напрями раціональної організації робочого місця.

*Тема 6. Планування впровадження організаційних проектних рішень.* Стратегії впровадження організаційних рішень. Принципи розроблення планових документів. Види планів впровадження проектів.

*Тема 7. Процес впровадження організаційних проектних рішень і його ресурсне забезпечення.* Етапи впровадження організаційних проектів. Ресурсне забезпечення впровадження організаційних проектів. Основні стадії процесу фінансування організаційного проекту. Способи фінансування реалізації організаційних проектів. Організаційні форми фінансування. Фінансовий план впроваджувальних робіт.

Загальна кількість годин – 90

Кількість кредитів – 3

### Оцінювання знань студентів

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

#### Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання та самостійна робота							Індивідуальне завдання (реферат)	Сума
Змістовий модуль № 1			Змістовий модуль № 2					
ПЗ №1	ПЗ №2	ПЗ №3	ПЗ №4	ПЗ №5	ПЗ №6	ПЗ №7	31	100
7	7	17	7	7	7	17		

На кожному практичному занятті залежно від рівня підготовки до нього та активності роботи, студент може заробити до 7 балів.

«7 балів» – що відповідає оцінці «відмінно» – студенту, який в повному обсязі виконав самостійну роботу, бере активну участь в обговоренні питань і



розв'язанні навчальних завдань, при цьому матеріал викладає логічно-послідовно, вміє робити узагальнення та висновки;

«6 балів» – що відповідає оцінці «добре» – студенту, який в повному обсязі виконав самостійну роботу, бере активну участь в обговоренні питань і розв'язанні навчальних завдань, при цьому викладає послідовно матеріал, підводить підсумки, але робить окремі незначні помилки;

«5 балів» – що відповідає оцінці «задовільно» – студенту, який в повному обсязі виконав самостійну роботу, бере участь в обговоренні питань і розв'язанні навчальних завдань, при цьому непослідовно викладає матеріал, робить окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів проблеми, не знає другорядних понять і категорій.

На практичних заняттях №3 та №7 проводяться модульні контрольні роботи, кожна з яких оцінюється до 10 балів.

«10 балів» – що відповідає оцінці «відмінно» – студенту, який виконав модульну контрольну роботу на рівні самостійного творчого мислення на основі ґрунтового знання матеріалу вивчених тем курсу; матеріал викладає логічно-послідовно, вміє робити узагальнення та висновки;

«8 – 9 балів» – що відповідає оцінці «добре» – студенту, який виконав модульну контрольну роботу на рівні самостійного мислення з елементами творчого пошуку, викладає послідовно матеріал, підводить підсумки, але робить окремі незначні помилки;

«6 – 7 балів» – що відповідає оцінці «задовільно» – студенту, який виконав модульну контрольну роботу на рівні репродуктивного мислення, непослідовно викладає матеріал, робить окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів проблеми, не знає другорядних понять і категорій.

Індивідуальне завдання (реферат) перевіряється науковим керівником і, в залежності від рівня та повноти розкриття питань теми та самостійності їх викладення, оцінюється до 31 балу.

«27 – 31 балів» – що відповідає оцінці «відмінно» Питання розкрито на рівні самостійного творчого мислення на підставі ґрунтового знання проблеми, що висвітлюється, грамотне, логічно-послідовне викладання матеріалу, вміння робити узагальнення та висновки;

«22 – 26 балів» – що відповідає оцінці «добре». Питання розкрито на рівні самостійного мислення з елементами творчого пошуку, розуміння студентом основних закономірностей викладання матеріалу. Допускаються окремі незначні помилки та неточності у висвітленні неосновних аспектів проблеми;

«18 – 21 балів» – що відповідає оцінці «задовільно». В цілому питання розкрито на рівні репродуктивного мислення, допускаються окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів проблеми;

«0 – 17 балів» – що відповідає оцінці «незадовільно». Допущені значні помилки, що мають принципове значення в оцінці і розумінні явищ та фактів. Неспроможність студента аналізувати матеріал, робити узагальнення та висновки, неправильна відповідь на питання.

## 2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### Лекція 1. Основи сучасної теорії організації

**Мета:** З'ясувати феномен організації, розглянути її основні закони, а також моделі організаційного розвитку.

- 1.1. Феномен організації.
- 1.2. Основні закони організації.
- 1.3. Розвиток організації.

#### 1.1. Феномен організації

Щоб з'ясувати феномен такого суспільного й економічного явища, як організація, слід ознайомитися з основними теоріями організацій та організації, сучасними науковими течіями та їх баченням стосовно організації у загальнотеоретичному її розумінні. При цьому серед багатьох варіантів тлумачення терміна «організація» слід виокремити найбільш використовуваний.

Серед найперших трактувань базових термінів організаційного проектування термін **«організація»** можна розглядати як:

- упорядкування, приведення в систему чогось;
- добровільне об'єднання, союз людей, суспільних груп, держав для розв'язання спільних завдань, досягнення загальних цілей;
- будова, взаємозв'язок, взаємне розташування, співвідношення частин чогось цілого.

Термін «організація» часто використовують у контексті «система», а це не зовсім те саме. Отже, доцільно акцентувати увагу на розумінні організації як спільноти осіб, характеристики стану системи та особливої діяльності.

Після з'ясування сутності та базових характеристик організації можна переходити до вивчення змін у наукових поглядах та методах організації в генезисі її теоретичного підґрунтя. У цьому аспекті важливим є те, що **у розвитку теоретичних складових організаційної науки виокремлюють:**

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

*Класичні теорії організації* сформувалися на основі теоретичного підходу до визначення організаційних параметрів будь-якого об'єкта, що ґрунтується на: вивченні анатомії організації; її формальній структурі; поділі праці та її спеціалізації; використанні ієрархії в побудові організації. Засновниками класичної теорії організацій вважають Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, М. Вебера.

Трансформація класичної теорії в *неокласичну* зумовила виникнення нових обґрунтованих поглядів на організації, виокремлення їхніх особливих різновидів, уточнення цілей і завдань функціонування. У цьому аспекті цікаво ознайомитися з публікаціями П. Друкера і Г. Саймона, М. Крозье та А. Слоана.

Це потрібно, щоб встановити, як суто емпіричний підхід А. Слоана дістав розвитку в працях П. Друкера, О. Желіньє, Б. Люссато, Р. Лайкерта, Г. Мінцберга та інших прихильників неокласичної школи організацій. Також слід з'ясувати, чому саме поведінковий підхід, ґрунтований на теорії бюрократичної організації М. Вебера, набув подальшого розвитку, які новітні на той час розроблення вдосконалили методологію організаційного проектування.

*Сучасна теорія організації* відрізняється від попередніх ситуаційним підходом до розгляду організації. Тому сучасна теорія організації розглядає її як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі, якої мають прагнути всі організації.

*Найліпшою структурою організації* буде та, яка найповніше враховує вплив ситуаційних чинників, характерних для цієї організації.

До *основних ситуаційних чинників* сучасної теорії організації належать:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

Кожен із цих чинників впливає на формування організаційних взаємовідносин у системі не тільки прямо, а й опосередковано, тобто шляхом взаємного впливу їх одне на одне.

Особливу увагу слід звернути на аспекти технології функціонування організації (засновники цього напряму Дж. Вудворд і Ч. Перроу). Цей новітній напрям у сучасній теорії організацій активно культивується багатьма науковцями, оскільки в державах з розвиненою ринковою економікою невинно більшає підприємств зі значною (понад 1000 осіб) чисельністю персоналу. А це впливає на форми й порядок взаємозв'язків в організаційній структурі таких підприємств. У цьому аспекті набуває дедалі більшої актуальності визначення пріоритетності функціонального або процесного управління діяльністю фірм.

Не менш важливим є той факт, що збільшення величини організації означає поглиблення процесів поділу праці (спеціалізація). Отже, для забезпечення необхідного рівня координації діяльності працівників потрібна більша кількість менеджерів. Тому ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Зважаючи на це, вищі менеджери мають передавати дедалі більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає децентралізованішим.

Аспекти впливу середовища на порядок взаємозв'язків в організації досліджували Т. Барнс і Дж. Сталкер. Вони ідентифікували два крайні типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни). Встановили, що організації, які функціонують у стабільному середовищі, зазвичай мають

структуру, відмінну від структури, яку мають організації у нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур дістали назви відповідно механістичної та органічної, при цьому не слід плутати механістичну організацію із бюрократичною (М. Вебера). Основними розробниками напряму, що ґрунтується на аспектах впливу середовища, вважають Т. Барнса, Дж. Сталкера, П. Лоуренса і Дж. Лорша.

З огляду на актуалізацію останнім часом стратегічного менеджменту в сучасній теорії організації утворився новий напрям, що вивчає вплив стратегії на організаційну структуру. Найпершими науковцями – прихильниками цього напрямку – вважають А. Чандлера та Г. Мінцберга. Вони дійшли висновку, що обраний компанією напрям стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як: місію організації, її цілі та спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Г. Мінцберг класифікував організації за трьома основними критеріями:

1) основний механізм координації, або основний підхід, який використовують для координації різних видів організаційної діяльності;

2) ключова частина організації (та її частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або в невдачах організації);

3) тип децентралізації (спосіб, який застосовують для розподілу влади в організації). На цій підставі Г. Мінцберг вирізнив п'ять основних форм структуризації: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма, адхократія.

Загальновідомо, що серед компонентів організацій особливе місце посідають їхні цілі. При вивченні цього аспекту базових теорій організацій слід звернути увагу на функції цілей, їхні типи та види.

*До основних функцій цілей належать:*

когнітивні,  
розподільні,  
ідентифікації,  
мотивації,  
перетворення,  
катетичні або емоційні,  
символічні,  
ідеологічні.

*Серед основних видів організаційних цілей виокремлюють:*

цілі-завдання;  
цілі-орієнтації;  
цілі-системи.

*При класифікації цілей за спрямованістю їх поділяють на:*

цілі функціонування;  
цілі вдосконалення;  
цілі розвитку.

*Класифікація за критеріями передбачає поділ цілей, зорієнтованих на:*  
продуктивність,

ринкові критерії,  
ресурси,  
прибутковість,  
відновлення,  
оціальну відповідальність.

*Класифікація цілей за тимчасовою сферою* групує їх на:

поточні,  
середньострокові,  
довгострокові.

## **1.2. Основні закони організації**

Не можна заперечувати, що всі рішення і вчинки людей підлягають певним усвідомленим чи неусвідомленим залежностям. Такі залежності вважають законами. Закон відбиває реальні зв'язки між предметами або властивостями об'єктів. Наукові закони можуть мати загальний характер (наприклад, закони діалектики, такі закони природи, як закон збереження і перетворення енергії). Також вони можуть бути загальними чи специфічними законами окремих наук (наприклад, фізики, хімії, біології, економіки).

Закони загального характеру і загальні закони проявляються через особливі або специфічні закони, вони є теоретичним узагальненням їх. Закони виявляються через сукупність закономірностей, що встановлюють або підтверджують взаємозв'язок між явищами. При цьому закономірність узагальнює факти або явища. Закономірність є частиною закону. *Закон* або закономірність з *позицій організаційного проектування* можна уявити як зв'язок цілей підприємницької структури із засобами і методами їх досягнення. Таким чином, закон має механізм дії і механізм використання. *Механізм дії* полягає у формуванні залежності вихідних параметрів від вхідних, а *механізм використання* – це набір правил і норм щодо реалізації дій працівника із зазначенням переліку його прав і відповідальності.

В організаційному проектуванні, як і в інших фундаментальних науках, формується науковий базис у вигляді: об'єктивних наукових законів, закономірностей і залежностей; постулатів (від лат. *postulatum* — вимога, твердження, що виконує роль аксіоми або істини); принципів (від лат. *principium* – початок, основа, вихідне положення); концепцій організаційних змін; методів і способів цілеспрямованого розвитку підприємств.

*Закони організації* складаються із:

- загальних;
- особливих.

*Загальні закони* мають механізм дії незалежно від географічного розташування, країни, сфери діяльності організації, натомість *особливі* – це та частина закону, що не змінює його сутності й відбиває особливості організації як соціальної системи.

У теорії організації вже усталилися специфічні закони: упорядкованості, композиції, пропорційності, що впливають із більш загальних законів «доцільної єдності цілісності», «гомеостазису» і «онтогенезу».

Закони організації *за важливістю* поділяють на два рівні:

*перший рівень* становлять загальні закони (доцільної єдності цілісності, гомеостазису (самозбереження), онтогенезу (розвитку), мінімаксу ентропії);

*другий рівень* утворюють менш важливі закони – особливі (синергетики, інформативності, упорядкованості, єдності синтезу й аналізу, композиції й пропорційності, специфічні закони соціальної організації).

### **1.3. Розвиток організації**

Неможливо вивчати теоретичні основи організаційного проектування без знання базових теорій організацій. Тут слід звернути увагу на доробок засновника сучасної теорії систем і організацій О. Богданова. Він сформулював теоретичну платформу для здійснення цілеспрямованих організаційних змін – тектологію. Крім О. Богданова, треба назвати дослідження Л. Берталанфі, Дж. Черчмена, Р. Акоффа, Ф. Емері, Дж. Форрестера та інших класиків загальної теорії систем.

Згідно з точкою зору О. Богданова організація – це сукупність процесів виробництва складових, а структура – це особливий просторово-часовий образ (патерн) утворених складових. На відміну від Ф. Тейлора, який розглядає організаційну систему як замкнуту і таку, що перебуває в незмінному оточенні, Богданов наголошував, що «тільки активне використання зовнішнього середовища забезпечує збереженість системи». «Система» у Богданова не просто взаємодіє із середовищем, а й структурно пов'язана з нею, тому адаптується до змін середовища. Для опису важливих закономірностей функціонування організацій Богданов увів поняття динамічної рівноваги, прогресивного і консервативного добору, регулятора і бірегулятора, сформулював принципи автономної поведінки і близько підійшов до ідей сучасної теорії автопоезису і замкнутої кругової організації процесів.

*Досягнення в теорії організацій дають можливість проектувати особливі новітні моделі суспільно-економічних утворень.* Такі утворення формуються в процесі організаційного розвитку. Під *розвитком організації* найчастіше розуміють природний, закономірний процес змін або, в деяких випадках, – «життєвий цикл організації».

Концепції організаційного розвитку послуговували підґрунтям формування особливих моделей розвитку організацій, створених у різний час. Кожна з цих моделей пропонує різні підстави для змін.

Так, *найперша модель розвитку*, що формалізована А. Дауном у 1967 р., була сформована на підставі даних функціонування урядових комітетів (після опису чотирьох різних шляхів виникнення комітетів Даун запропонував три основні стадії зростання і розвитку організацій).

*Друга модель організаційних змін*, розроблена М. Ліппіттом та У. Шмідтом у 1967 р., вважається однією з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі (корпорації проходять три стадії розвитку: народження; юність; зрілість).

У 1971 р. Б. Скотт запропонував *модель організаційного розвитку*, яка описує три окремі типи організацій, що виникають в історичній послідовності.

За теорією розвитку Грейнера, що з'явилася 1972 р., майбутнє організації визначено її організаційною історією більшою мірою, ніж зовнішніми силами.

Відповідно до моделі У. Торберта (1974 р.) організаційний розвиток тісно пов'язаний із розвитком відчуття спільності персоналу (розвиток походить від індивідуальності й дифузності груп до відчуття належності й причетності до колективу).

На думку Ф. Лідена, *розвиток організації* – це адаптація і завоювання своєї ніші у зовнішньому мінливому середовищі (Ф. Ліден, «Функціональні проблеми», 1975 р.).

Д. Кац і Р. Кан будують свою *модель розвитку організації* на ретельному розробленні організаційної структури; відповідно до цього вони пропонують три основні стадії розвитку: стадію простих систем, сталу стадію організації і стадію розроблення структур (Д. Кац і Р. Кан, «Організаційна структура», 1978 р.).

Згідно з еволюційно-телеологічною *моделлю організаційного розвитку* І. Адізеса процес організаційного розвитку постає як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в перебігу розвитку низки обов'язкових фаз, або стадій (І. Адізес, «Теорія життєвих циклів організації», 1979 р.).

За моделлю Кімберлі («Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем», 1979 р.), перша розпізнавана стадія розвитку організації виникає ще до фактичного створення організації (на цій стадії відбувається вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології), на другій – вибір «головних схем переміщення», найм персоналу; на третій стадії – формування організаційної ідентичності; на четвертій стадії правила стають більш ригідними, структура – формалізованою, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища.

У 1983 р. Квінн і Камерон запропонували моделі з чотирьох стадій розвитку, що віддзеркалюють ефективність діяльності організації та її критеріїв на різних стадіях.

Аналіз різних бачень проектування (моделювання) розвитку організації за всієї суперечливості представлених класифікацій дає можливість вирізнити деякі загальні характеристики її розвитку.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. У чому полягає значення тлумачення терміна «організація»?
2. Які Ви знаєте теорії організації? Опишіть їх основні постулати та принципи.
3. Яким чином інтегруються цілі-завдання, цілі-орієнтири та цілі-системи?
4. Які Ви знаєте основні закони організації?
5. Які є основні теорії та моделі розвитку організації?

**Література:** 1 – 7.

## **Лекція 2. Організаційне проектування як система знань**

**Мета:** Ознайомитись з теоретичною базою організаційного проектування, з'ясувати його основні завдання, а також розглянути комплексне організаційне проектування.

- 2.1. Теоретична база організаційного проектування.
- 2.2. Основні завдання організаційного проектування.
- 2.3. Комплексне організаційне проектування.

### **2.1. Теоретична база організаційного проектування**

Потреба в організаційній діяльності виникає щоразу, коли є необхідність у спільних діях різнорідних груп людей; структуризації їхніх взаємовідносин і погоджувальних методів роботи; подолання невизначеності, безладу, плутанини й конфліктів поміж людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для спільної діяльності членів колективу. При визначенні поточного рівня розвитку теорії, методології й практики організаційного проектування спочатку доцільно з'ясувати погляди й уявлення стосовно організації взагалі та організаційного проектування зокрема, що сформувалися впродовж десятиліть.

У процесі вивчення термінологічного підґрунтя організаційного проектування слід звернути увагу на той факт, що термін «організаційне проектування» складений, що потребує уточнення меж предмета даної науки та визначення основних підходів до вивчення її загальних проблем. У наукових працях О. Богданова (Маліновського), Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Г. Саймона, Р. Лайкорта, І. Ансоффа, Д. Норта розглядається початкове визначення організаційного проектування.

*Організаційне проектування* полягає в розробленні таких організаційних елементів і відносин системи, за реалізації яких організаційне ціле, що виникає, має властивості високої надійності, сталості й економічності.

### **2.2. Основні завдання організаційного проектування**

*Основні завдання організаційного проектування* полягають у:

- 1) поділі праці й спеціалізації;
- 2) департаменталізації й кооперації;
- 3) встановленні зв'язків між частинами й координації;
- 4) визначенні масштабів керованості й контролю;
- 5) встановленні ієрархії організації та кількості ланцюгів на кожному рівні;
- 6) розподілі повноважень та відповідальності;
- 7) централізації й децентралізації;
- 8) диференціації;
- 9) інтеграції.



Поряд із встановленням термінологічних особливостей наукових напрацювань організаційного проектування не менш цікавим є його історичні корені, адже проектуванням організації як взаємовідносин між конкретними елементами соціальної системи несвідомо займалися вже багато тисячоліть тому. Як самостійна економічна наука організаційне проектування почало формуватися на початку ХХ ст., майже одночасно в Росії, Сполучених Штатах Америки, Франції та Німеччині.

Особливу увагу аспектам організаційного проектування, притаманним українській школі проектування організації, почали приділяти у 1920 – 1940 рр., коли дуже активно проводилися дослідження у сфері організації раціональної діяльності підприємств. Для ґрунтовного ознайомлення з досягненнями організаційної науки того часу варто ознайомитися з публікаціями О. Гастева, П. Керженцева, І. Бурдяньського, Ф. Дунаєвського, О. Розмировича. Особливості розвитку організаційної науки середини 1960-х років, що уможливили створення в нашій державі особливого комплексу, що дістав назву «організаційне проектування», доцільно вивчити, спираючись на праці В. Лібермана (1968), Л. Качаліної (1973), Л. Пузиревського (1973 – 1975). Найплідніший для теорії та практики організаційного проектування період – від середини 70-х до початку 90-х років ХХ століття – слід вивчати в контексті праць І. Ратнера (1976), М. Чумаченка (1975 – 1979), Б. Мільнера (1975 – 1985), І. Сироєжина (1976), А. Радченка (1978), Ю. Єкатеринославського (1978), О. Дейнеко (1978 – 1979), С. Каменіцера і М. Мірошника (1980), В. Федотова (1975 – 1982), Т. Еленурма (1980 – 1984) та багатьох інших авторів, чії праці стали базовими в плані у формування проблематики, визначення об'єкта, завдань і методів організаційного проектування, створення проектів систем управління для підприємств.

### **2.3. Комплексне організаційне проектування**

Формування раціональної організації в підприємницькій структурі являє собою процес розроблення технічної, організаційної й планово-економічної документації, необхідної для оптимізації функціонування цих структур та забезпечення ефективного управління ними. Досвід роботи виробничих підприємств засвідчує, що використання організаційних проектів дає можливість не тільки швидко освоювати виробничі потужності, а й створювати високоорганізоване й культурне виробництво, що відповідає найвищим економічним вимогам. На жаль, у сучасній практиці організації діяльності підприємств багаторівневе й різноаспектне організаційне проектування поки є швидше винятком, ніж правилом.

Сучасне виробниче підприємство складається із сукупності підсистем та елементів, із численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками, різними аспектами невизначеності, що завжди є складнішими за ту технічну систему, для виготовлення якої вона створюється. Але якщо для найпростішої технічної системи розробляється деталізований технічний проект, тим більш важливим є обґрунтований організаційний проект для складної підприємницької структури. Саме тому для забезпечення виконання вимог міжнародних систем якості

продукції необхідним є проектування та впровадження комплексних організаційних проектів, які включають організаційні рішення у сфері виробництва, праці, управління та в соціотехнічній сфері.

Найчастіше розробляють проекти організації виробництва для таких утворень, як об'єднання, підприємство, відокремлена філія підприємства. Такий *проект містить розділи:*

«1. Загальносистемні зведені дані» – виробнича структура об'єднання, підприємства; структура системи управління; склад і чисельність кадрів, заходи щодо їхньої підготовки й перепідготовки; система оперативного управління виробництвом;

«2. Організаційні рішення, що стосуються формування функціональних підсистем:» – організація підготовки виробництва, організація виробничих процесів, організація виробничої інфраструктури, організація матеріального забезпечення виробництва, організація маркетингу й збуту продукції;

«3. Організаційні рішення, що стосуються до організації елементів виробничого процесу» – організація праці учасників процесу виробництва, організація функціонування знарядь праці, організація руху предметів праці у виробництві; інтеграція елементів виробництва в єдиний процес;

«4. Рішення з встановлення економічних відносин у процесі виробництва» – формування підрядних колективів, обґрунтування моделей внутрішнього грошового розрахунку, побудова систем оплати праці й стимулювання окремих працівників;

«5. Організаційні проекти підрозділів об'єднань і підприємств» – для філій виробництв, цехів, ділянок, бригад;

«6. Безперервне комплексне вдосконалення організації виробництва, праці та управління».

Найважливішим *завданням* оптимального й усеосяжного *проектування* організації виробництва, праці та управління є розроблення повного комплексу документації для відповідної виробничої системи, який містить принципові рішення й необхідні дані про побудову системи, а також вихідні дані для забезпечення її функціонування в умовах діючого підприємства. Найбільший ефект від реалізації організаційного проекту можна отримати, якщо в ньому буде дотримано принцип комплексності.

Важливими вихідними складовими *комплексного організаційного проекту* є його *структура і зміст*. Досвід виконання комплексних проектів для потреб промислових підприємств свідчить, що структурно такий проект може складатися з низки самостійних проектів чи комплектів документації. Ними є:

1. Загальна характеристика організаційної системи.
2. Нормативна база організаційного проекту.
3. Організація техніко-технологічної підготовки виробництва.
4. Організація основного виробництва.
5. Організація матеріально-технічного постачання, збуту та складського господарства.
6. Організація ремонту й технічного обслуговування обладнання.
7. Організація технічного контролю і управління якістю продукції.

8. Організація капітального будівництва.
9. Організація роботи з кадрами.
10. Організація економічної роботи.
11. Організація господарського обслуговування.
12. Організація діловодства й документообігу.
13. Інформаційне, апаратне й математичне забезпечення організаційного проекту.
14. Організація соціального розвитку колективу (соціальний проект).
15. Організація технічного обслуговування продукції у споживача.
16. Організація процесу освоєння потужностей новоствореного підприємства.

Комплексність розроблення організаційних проектів не обмежується підготовкою загальних укрупнених рішень на рівні підприємства чи об'єднання підприємств. Найважливіший аспект комплексності полягає в розробленні проектних рішень для різних рівнів, навіть щодо таких, які стосуються окремого робочого місця.

*Комплект документації з організаційного проектування виробничого цеху може містити:*

- 1) Вихідні положення з проектування організації виробництва в цеху;
- 2) Проект організації виробництва, праці та управління в цеху;
- 3) Розрахунок економічного ефекту від упровадження комплексного організаційного проекту цеху;
- 4) Супутню документацію;
- 5) Положення з упровадження комплексного організаційного проекту цеху.

*Вихідні положення з проектування організації виробництва в цеху можуть містити такі дані:*

1. Відомості про документи, що є директивним підґрунтям розроблення проекту.
2. Цілі й завдання організаційного проекту.
3. Джерела фінансування проекту.
4. Склад виконавців з розроблення організаційного проекту.
5. Аналіз результатів передпроектного обстеження.

*До складу документації комплексного організаційного проекту цеху найчастіше включають:*

*Розділ 1. Загальна характеристика цеху.*

- 1.1. Цілі, призначення.
- 1.2. Техніко-економічна характеристика.
- 1.3. Виробнича структура.
- 1.4. Організаційна структура.
- 1.5. Загальне планування.
- 1.6. Розрахунок чисельності промислово-виробничого персоналу.

*Розділ 2. Організація виробничого процесу.*

- 2.1. Організація основного виробництва.
- 2.2. Організація допоміжного й обслуговувального виробництва.

### *Розділ 3. Організація управління.*

#### 3.1. Загальне лінійне керівництво.

#### 3.2. Організація управління виробничими процесами.

#### 3.3. Організація управління якістю продукції.

#### 3.4. Організація управління техніко-технологічною підготовкою виробництва.

### *Розділ 4. Організація праці.*

#### 4.1. Організація праці основних працівників.

#### 4.2. Організація праці допоміжних і обслуговувальних робітників.

#### 4.3. Організація праці спеціалістів та службовців.

### *Розділ 5. Умови праці й техніка безпеки.*

#### 5.1. Загальна характеристика умови праці й техніки безпеки.

#### 5.2. Зони умови праці.

#### 5.3. Типові режими праці й відпочинку працівників.

#### 5.4. Типові режими праці й відпочинку спеціалістів та службовців.

#### 5.5. Засоби захисту від впливу несприятливих елементів виробничого середовища.

#### 5.6. Заходи щодо забезпечення сприятливих умов праці й дотримання вимог техніки безпеки.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження комплексного організаційного проекту цеху має визначати очікувані суми економічного ефекту від впровадження проектованої організації виробництва, праці й управління. Виконання розрахунків здійснюють за затвердженими методиками. Форма подання розрахунку економічного ефекту найчастіше довільна.

Дуже часто до комплексу документації проекту організації виробництва, праці та управління виробничого підрозділу (цеху, дільниці) включають *супутню документацію*. Це можуть бути:

1. Опис змісту процесу проектування, терміни їх виконання й склад виконавців.

2. Анотований звіт про дослідження вітчизняного й закордонного досвіду з організаційного проектування.

3. Методики й нормативна база передпроектного обстеження.

4. Результати передпроектного обстеження.

5. Методики нормування праці та витрат матеріалів.

6. Типові проекти організації робочих місць.

7. Методики класифікації (класифікатори) продукції, інструменту, устаткування, документів тощо.

8. Форми документів.

9. Опис системи кодування й шифрування документації.

10. Набори стандартних комп'ютерних програм.

Упровадження організаційних проектних рішень для виробничого підрозділу (цеху) слід регламентувати відповідним *Положенням* з впровадження комплексного організаційного проекту цеху. Таке положення затверджується керівництвом підприємства до здійснення упроваджувальних процедур. *Структурно положення може складатися з таких розділів:*

1. Загальна характеристика робіт.
2. Календарний план-графік упровадження.
3. Кошторис витрат.
4. Рекомендації щодо реалізації організаційного проекту.

До складу додатків комплексного організаційного проекту виробничого підрозділу підприємства можна включати вимоги щодо змісту й структури організаційного проекту цього підрозділу в контексті реорганізації підприємства. Тому до основних документів найчастіше належать: форми; схеми; записи; усні висловлення. При цьому слід звернути увагу на необхідність ґрунтовного ознайомлення із такими засобами документування (фіксації інформації) організації діяльності підприємства: схеми організаційної структури (необхідна для розуміння структури фірми; описує формальні відносини між відділами – ієрархічні та функціональні); принципів схеми бізнес-процесів (схематичне зображення основних елементів бізнес-процесу); ієрархічні схеми бізнес-процесів (розуміння структури і зв'язків у всій системі); загальні огляди процесів і схем підрозділів (опис моделі відносин у рамках даного процесу, разом з підрозділами, конкретними фахівцями); загальні схеми процесів (опис компонентів, що входять до бізнес-процесу – основа для подальшої маршрутизації); детальні схеми процесів (послідовність робочих інструкцій і каналів руху документів); схеми інструкцій (призначені для співробітників підприємства); схеми управління формами (використання і маршрутизація форм (документів) у рамках бізнес-процесу – детальне представлення дій для кожної форми в хронологічному порядку); схеми обігу форм (потік форм (документів) відповідно до структурних одиниць і відділів); бухгалтерська діаграма (дає уявлення про систему опрацювання даних бухгалтерського обліку підприємства).

Формалізовані дані складають підґрунтя знань про організаційне проектування діяльності підприємницьких структур поряд із теоретичним доробком і прикладними рекомендаціями.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які Ви знаєте основні різновиди проектів?
2. В чому різниця організаційного та технічного проектування підприємства?
3. Які Ви знаєте наукові напрями та школи організаційного проектування?
4. Які особливості застосування сучасних методик опису процедур управління?
5. Яка структура комплексного організаційного проекту?

**Література:** 1 – 7, 10, 16, 20, 21, 32.

### Лекція 3. Діагностування організаційних параметрів підприємства

**Мета:** З'ясувати в чому полягає організаційна діагностика підприємницьких структур, розглянути діагностичні системи та етапи організаційної діагностики, ознайомитись з діагностикою конфліктів, а також з системою показників організаційної діагностики.

- 3.1. Організаційна діагностика підприємницьких структур.
- 3.2. Діагностичні системи.
- 3.3. Етапи організаційної діагностики.
- 3.4. Діагностика конфліктів.
- 3.5. Система показників організаційної діагностики.

#### 3.1. Організаційна діагностика підприємницьких структур

Будь-яка діяльність на підприємстві, в тому числі й організаційна, передбачає здійснення діагностики стану та динаміки розвитку різних процесів та явищ, що відбуваються в підприємницькій діяльності. Наукова база організаційного проектування передбачає застосування значної кількості різноспрямованих методів діагностики (математичної логіки, статистичного й інформаційного моделювання, кібернетики тощо).

*Діагностика* – це оцінювання стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку й перспективних напрямів їх розв'язання, а також вивчення режимів функціонування цих систем.

*Діагностика* – це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз проблем розвитку й підвищення ефективності системи менеджменту, організацію й виявлення головних напрямів розв'язання.

*Діагностика* є важливою складовою організаційного проектування, що має специфічний порядок зв'язків, структуру, функції. *Метою* такої *діагностики* є своєчасне розпізнавання ознак і природи змін в організації.

Діагностика як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць належить до методів непрямих вимірювань. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають визначенню, зазвичай недоступні для безпосереднього спостереження і вимірювання. Тому варто вимірювати не їхні параметри, а параметри процесів, породжуваних елементами цих систем і доступних для вимірювання.

*Напрями здійснення організаційної діагностики:*

- вивчення соціально-економічних систем як об'єктів діагностики;
- побудова і вивчення відповідних моделей соціально-економічних систем;
- дослідження діагностичних систем і їхніх зв'язків із об'єктом діагностики.

У цьому аспекті слід пам'ятати, що *перший напрям діагностики* пов'язаний із розробленням методів розв'язання проблем і *передбачає розв'язання* таких завдань:

- вивчення умов функціонування і стану виробничих соціально-економічних систем; вивчення елементів систем і зв'язків між ними;

- вивчення можливих станів системи; аналіз можливостей дослідження ознак, що характеризують стан системи;
- збирання і опрацювання статистичних матеріалів, що дають можливість визначити розподіл імовірностей можливих станів системи (діагнозу), а також закономірності вияву ознак;
- збирання експериментальних даних про витрати, пов'язані зі здійсненням дослідження виробничих соціально-економічних систем.

*Другий напрям* пов'язаний із побудовою моделей соціально-економічних систем і процесів діагностики, із розробленням методів діагностування організаційного стану і причин, що породжують його зміну в соціально-економічних системах, та розробленням правил побудови моделей, які вможливають визначення стану соціально-економічних систем.

*Третій напрям діагностики* передбачає аналіз наявних діагностичних систем, виявлення принципів їхньої побудови, розроблення методів розв'язання та оцінювання оптимальності. Цей напрям має важливу теоретичну і практичну значимість, оскільки пов'язаний із виробленням критеріїв інформативності показників, що характеризують стан системи, з аналізом способів діагностики, побудовою відповідного діагностичного процесу.

Після з'ясування напрямів організаційної діагностики можна дійти висновку, що *діагностика в організації діяльності підприємства*, це:

- дослідження базових показників господарської діяльності соціально-економічної системи;
- всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства;
- експертне оцінювання розроблених заходів і перспектив реінжинірингу для досягнення прогнозованих цілей;
- розуміння кількісно невизначених і якісно «надскладних» рівнів економічної організації фірми.

Здійснення ефективних заходів з організації діяльності фірми передбачає використання **організаційної діагностики**. Таку діагностику слід розглядати як спосіб організації діяльності на підставі систем діагностичних показників. Ця діагностика також сприяє коригуванню нових проблем, що виникають на підприємстві в результаті змін і впливу зовнішніх чинників.

### **3.2. Діагностичні системи**

Розрізняють такі *діагностичні системи*:

- інструментальні,
- концептуальні,
- символічні.

Якщо показники застосовуються безпосередньо в процесі обґрунтування рішень для безпосередніх дій, такі системи мають *інструментальний характер*.

У разі, якщо показники сприяють загальному розумінню господарської ситуації, в якій перебувають учасники процесу, а також впливають на спосіб

мислення і поведінку співробітників, цей вид використання їх можна представити як *концептуальний*.

Використання показників у *символічних* діагностичних системах відбувається після прийняття рішень, що мають полегшити їхню реалізацію й вплинути на поведінку співробітників, від яких вона залежить.

*Системи діагностичних показників* можуть мати кілька *рівнів узагальнення*:

- загальний;
- локальний.

Так, *загальна діагностична система* містить показники, що відображають стан усіх сфер діяльності підприємства. Структуру *діагностичних показників* можна будувати за такими напрямками:

- окремими сферами бізнесу підприємства;
- функціональними підсистемам підприємства;
- основними структурними підрозділами підприємства;
- всіма бізнес-процесами підприємства.

Таку структуру діагностичних показників можна використовувати для експрес-діагностики стратегічного потенціалу підприємства, виявлення стратегічних проблем.

*Локальні діагностичні системи* містять більш конкретні показники, що відображають стратегію досягнення головної мети. До локальних діагностичних систем можна віднести діагностичну систему комплексного фінансового стану, діагностичну систему оцінювання можливостей збільшення частки ринку, діагностичну систему оцінювання можливостей нового виробництва тощо.

У процесі вивчення проблематики цієї теми слід акцентувати увагу на тому, що створення інформаційного забезпечення є необхідною умовою для організаційної діагностики. Інформаційним забезпеченням такої діагностики є спеціалізовані бази інформації як усередині підприємства, так і поза ним. При виборі показників, які будуть входити до баз даних, слід віддавати перевагу параметрам, що мають динамічний характер, а не стабільним або повільно змінювальним.

*Етапи процесу впровадження діагностичної системи на підприємстві:*

- 1) роз'яснення й обговорення місії підприємства, формулювання стратегічних цілей; розроблення стратегій досягнення цілей;
- 2) визначення принципової структури діагностичних систем показників;
- 3) установлення й розроблення комунікаційних взаємозв'язків;
- 4) установлення взаємозв'язку між цілями, завданнями й бюджетами;
- 5) аналіз діяльності підприємства;
- 6) формування зворотного зв'язку й навчання.

### **3.3. Етапи організаційної діагностики**

Організаційна діагностика є складовою процесу аналізу поточного стану компанії. І якщо загальний аналіз передбачає проведення багатоспрямованих аналітичних дій, то організаційна діагностика ґрунтується на специфічних діагностичних процедурах. Послідовність виконання робіт з організаційної діагностики у загальному вигляді типізована. Це викликано тим, що даний



інструмент має бути оптимізований для розв'язання конкретних і чітких завдань, максимального досягнення позитивного ефекту. При розв'язанні проблем фірми можлива зміна послідовності виконання окремих етапів.

*Етапи організаційної діагностики:*

- 1) підготовка до проведення діагностики;
- 2) формування сукупності оцінних показників;
- 3) вибір джерел і носіїв інформації про стан системи;
- 4) кількісне оцінювання рівня організації в системі;
- 5) експертиза оцінних показників;
- 6) підготовка й подання звіту про стан організації в системі.

Найважливішою складовою організаційної діагностики підприємства є процес кількісного оцінювання параметрів його функціонування. Ця діагностика здійснюється у межах стандартизованого процесу збирання, реєстрації й опрацювання інформації про об'єкт дослідження. Практично завжди збирання та реєстрація пов'язані між собою. Немає сенсу збирати інформацію, якщо не реєструвати її.

Сам процес оцінювання організації в обраній системі здійснюється за методиками, обраними для діагностичного дослідження. Міра відповідності набутих значень показників діагностики порівнюється із встановленими нормативами чи параметрами аналогів, що мають найкращий рівень організованості системи (підприємства).

Уточнення параметрів стану окремої сфери чи елемента системи здійснюється на основі поглибленої діагностики, яка передбачає деталізацію характеристик об'єкта, зважаючи на конкретні питання, що виникають в процесі дослідження. Отримані в результаті діагностики висновки мають рекомендаційний характер, остаточне рішення приймають експерти і керівництво самої фірми.

### **3.4. Діагностика конфліктів**

У діяльності підприємств зазвичай виникають проблеми різного характеру. Серед цих проблем відбувається зіткнення кількох різноспрямованих сил. Такі зіткнення називають *конфліктами*. Відповідно, за організаційного проектування виникає необхідність діагностики конфліктів та формування сукупності дій щодо їх усунення.

Конфлікти розрізняються між собою за:

- легальністю існування (відкриті й латентні);
- спрямованістю розвитку (суб'єкти – цілі);
- швидкістю;
- типами (когнітивні й мотиваційні);
- механізмом їх розв'язання;
- складністю й важливістю.

За типологією конфліктів, яку запропонував професор Єльського університету Роберт Даль, конфлікти поділяються на:

- біполярні (двосторонні) та мультиполярні (багатобічні) – залежно від кількості конфронтаційних учасників конфлікту;
- кумулятивні й перехресні – залежно від подібності й відмінності складу учасників конфлікту;
- конфлікти, що ведуть до поляризації й сегментації – залежно від рівня антагонізму учасників (під *поляризацією* розуміють глибокий розкол суспільства на дві протилежні групи, суперечності між якими мирними засобами розв'язати неможливо, а *сегментація* – це дроблення суспільства на верстви і групи з різними інтересами й цінностями, що конфліктують між собою, але при цьому стабільність суспільства гарантована системою взаємних поступок, переговорів, консультацій).

Відповідно до змісту та особливостей *перебігу конфлікту* можна вирізнити три основні *стадії* цього процесу:

- передконфліктна стадія,
- конфлікт,
- розв'язання конфлікту.

Характерною рисою кожного конфлікту, що виявляється на *передконфліктній стадії* (у момент його зародження), є наявність об'єкта, володіння яким (або досягнення якого) пов'язане із фрустрацією потреб двох суб'єктів, які втягнуті в конфлікт.

*Стадія конфлікту* характеризується насамперед наявністю інциденту, тобто соціальних дій, спрямованих на зміну поведінки суперників (дії, що складають інцидент, можуть мати як відкритий, так і прихований характер).

Зовнішньою ознакою *розв'язання конфлікту* виступає завершення інциденту – це означає, що між сторонами конфлікту припиняється конфліктна взаємодія.

Сучасна наука *виокремлює три групи методів, що полегшують пошук мирного виходу з конфлікту.*

*Перша група* спрямована на запобігання розвитку насильницької стадії розвитку конфлікту.

*Друга* – на розв'язання суперечностей, що викликали конфлікт.

І, нарешті, *третья*, найбільш розроблена, – на зниження рівня протистояння сторін, відмова кожного учасника від односторонніх дій і перехід до пошуку спільного розв'язання проблеми.

*До першої групи методів* належить рання діагностика й виявлення причин конфлікту, щоб не допустити його подальшого розростання. Для цих цілей часто використовують стандартизовані процедури, засновані на відстежуванні конфліктних відносин. Однак основний акцент робиться на розвиток інститутів і механізмів запобігання насильницьким формам розвитку конфліктів. Це, зокрема, числа створення широкої мережі державних і недержавних консультаційних служб.

*Друга група методів*, спрямованих на усунення причин виникнення конфліктів, ґрунтується на зміні глибинних структур. Правильно зорганізоване спілкування між соціальними групами, які перебувають в конфлікті, є одним із

центральных методів у даному підході. Воно спрямоване на зміну характеру сприйняття, а також на зміну ставлення сторін – одна до одної. Серед основних методів – спеціально організовані зустрічі й дискусії між групами, що конфліктують тощо.

*Третя група методів* містить у собі низку прийомів, які припускають переклад конфлікту в раціональний план.

Пропонуючи різні способи вирішення конфліктів, слід дотримуватися обережності, стосовно таких рекомендацій, як «відкрита комунікація», «щирість» та «інтенсивний зворотний зв'язок». Обговорюючи різні точки зору і проголошуючи при цьому принципи «відкритості» й «довіри», треба враховувати, що ці принципи як методи іноді можуть зашкодити справі.

### **3.5. Система показників організаційної діагностики**

Оцінювання ефективності організації функціонування підприємства має будуватися на зіставленні комплексних зважених показників організаційного рівня загалом по підприємству та щодо його структурних підрозділів. Для визначення комплексного показника рівня організації (упорядкованості) користуються такими характеристиками, як: рівень організації виробництва, праці та управління на підприємстві. Залежно від наявності та якості вхідних даних можливе використання для визначення комплексного показника організаційного рівня загальних та аналітичних показників.

Оскільки загальні показники формуються із сукупності часткових, для загального оцінювання організаційного рівня слід використовувати *аналітичні показники за трьома основними напрямками*:

- організація виробництва;
- організація праці;
- організація управління.

Відповідно до цих напрямів формується інтегральний показник організаційного рівня підприємства, який акумулює значення показника організаційного рівня виробництва, рівня організації праці та рівня організації управління. Він показує міру організованості господарських процесів на підприємстві.

При вивченні методичних аспектів діагностики слід пам'ятати, що для обчислення комплексного показника організаційного рівня підприємства серед показників, що *характеризують організацію виробництва*, виокремлюють такі *основні показники*:

- коефіцієнт спеціалізації виробництва;
- рівень уніфікації виробництва;
- коефіцієнт прогресивності форм організації виробництва;
- коефіцієнт безперервності виробничих процесів;
- коефіцієнт ритмічності виробництва;
- коефіцієнт централізації допоміжних процесів;
- коефіцієнт використання засобів праці.

З метою багатовекторного врахування деталізованих характеристик *організації праці* на підприємстві обчислюють такі *показники*, як:

- коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників складності виконуваної роботи;
- коефіцієнт кваліфікаційного рівня керівників, спеціалістів, службовців;
- частка робітників, які працюють у бригадах;
- коефіцієнт раціональності прийомів та методів праці;
- коефіцієнт трудової дисципліни;
- коефіцієнт організації робочих місць;
- коефіцієнт обслуговування робочих місць;
- коефіцієнт нормування праці;
- коефіцієнт відповідності умов праці нормам;
- коефіцієнт багатостатного обслуговування робітників;
- коефіцієнт суміщення професій;
- частка робітників, зайнятих ручною працею.

Останньою складовою серед параметрів організаційно-технічного рівня підприємства є *показники рівня організації управління підприємством*:

- середня чисельність працівників в одній ланці ієрархії управління;
- габарити організаційної структури управління;
- складність оргструктури;
- рівень прийняття рішень;
- міра децентралізації функцій управління;
- гнучкість апарату управління;
- рівень функціональної спеціалізації;
- рівень технічної озброєності управлінської праці;
- середній діапазон контролю в організаційній структурі.

Найважливішою складовою сукупності показників, що характеризують рівень організації діяльності підприємства, є *показники технічного рівня його техніко-технологічної бази*. Вся сукупність таких показників поділена на кілька груп:

1) рівень технічної оснащеності праці (фондоозброєність праці; енергоозброєність праці);

2) рівень прогресивності технології (структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік застосовуваних технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини і матеріалів);

3) технічний рівень устаткування (продуктивність, потужність; надійність, довговічність; питома металомісткість; середній термін експлуатації; частка прогресивних видів у загальній кількості; частка технічно й економічно застарілого в загальному парку);

4) рівень механізації й автоматизації виробництва (рівень охоплення працівників механізованою працею; частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці).

Показники визначення загального техніко-технологічного рівня підприємства:

- відповідність технологічного обладнання вимогам щодо якості продукції;
- відповідність засобів контролю вимогам забезпечення якості продукції;
- віковий склад технологічного обладнання;
- прогресивність технологічного обладнання;
- прогресивність застосовуваних технологічних процесів;
- коефіцієнт змінності роботи обладнання.

Ознаки оцінювання відповідності технологічного обладнання вимогам щодо якості продукції:

1) технологічне обладнання за класом точності й технічними характеристиками цілком відповідає вимогам технологічних умов та стандартів якості на вироблювану продукцію;

2) робочі місця вкомплектовані технологічним обладнанням і інструментом відповідно до карт організації праці й технологічних процесів;

3) технологічне обладнання, оснащення та інструмент у робочому стані.

Використання всього спектра оцінних показників при організаційній діагностиці підприємства дає можливість встановлювати не лише стан взаємовідносин та рівень раціональності здійснення бізнес-процесів, а й формувати сукупності заходів щодо вдосконалення операційної діяльності фірми.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. В чому полягає організаційна діагностика?
2. Які Ви знаєте класифікації різновидів організаційної діагностики підприємства?
3. Які методи використовують за організаційної діагностики на підприємстві?
4. Яким чином внутрішні конфлікти на підприємстві впливають на його організаційний стан?
5. Які Ви знаєте групи показників діагностування організаційного рівня підприємства?

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18 – 21, 23, 27, 29, 33, 35.

### **Лекція 4. Організаційний дизайн підсистем управління фірмою**

**Мета:** З'ясувати в чому полягає система управління на підприємстві, розглянути цільовий підхід в управлінській діяльності, ознайомитись з проектуванням технології здійснення управлінських процесів, а також розглянути дизайн структур управління.

- 4.1. Система управління на підприємстві.
- 4.2. Цільовий підхід в управлінській діяльності.
- 4.3. Проектування технології здійснення управлінських процесів.
- 4.4. Дизайн структур управління.

#### **4.1. Система управління на підприємстві**

*Основними складовими управління взагалі вважають:*

- систему управління;
- механізм управління;
- процеси управління.

Система управління складається із сукупності суб'єктів та об'єктів управління, а *механізм управління* – це поєднання цих складових системи в процесі управління. Таким чином, *управлінська діяльність містить* процедури дослідження об'єкта, аналізу ситуації, проектування, планування, контролю та інших дій.

*Управлінські процеси* складаються з елементарних дій, чи операцій, тобто однорідних, логічно неподільних частин управлінської діяльності, з одним або групою носіїв інформації (документів) від моменту надходження їх до передання в перетвореному вигляді іншим або на зберігання.

*За характером та спрямованістю здійснення управлінські операції* поділяють на:

- формальні,
- альтернативні,
- вирішальні.

Також *управлінські операції* бувають:

- пошуковими,
- обчислювальними,
- логічними,
- описовими,
- графічними,
- контрольними,
- комунікаційними (наприклад, слухання, читання, розмова, спостереження за діями різних пристроїв, мислення тощо.).

Самостійний комплекс операцій з опрацювання інформації (збирання, вивчення, аналізу, формулювання висновків та їх оформлення), що закінчуються певним за формою й отриманим результатом у вигляді усного повідомлення чи документа (довідки, наказу, листа тощо), дістав назву *роботи*.

*Управлінські роботи* розрізняють:

- за цільовим призначенням;
- за конкретним змістом;
- за періодами;
- за етапами;
- за спрямованістю;
- за сферами діяльності;

- за об'єктами управління;
- за формами і методами здійснення;
- за організаційною роллю;
- за характером перетворення інформації;
- за рівнем складності.

*За змістом управлінські роботи бувають:*

- комунікаційними;
- розпорядницькими;
- координаційними;
- контрольно-оцінними;
- аналітико-конструктивними;
- інформаційно-технічними;
- первинно-рахунковими;
- обліковими.

Слід звернути увагу, що процес організації управління на підприємстві є упорядкуванням і регулюванням відносин та підпорядкованості між органами управління. Саме характер дій визначає ті методи і прийоми, що є інструментами організаційних механізмів. Оскільки кількість та обсяги управлінських процесів на підприємстві значні, відбувається поділ та кооперування робіт за функціональною ознакою, точніше, виокремлюються функції управління. У загальній сукупності функцій вирізняють загальні й спеціальні функції управління.

Поряд із функціональною спеціалізацією масштаби діяльності підприємства визначають обсяги управлінської роботи. Це спонукає до *диференціації управлінських робіт по горизонталі та вертикалі*.

*Горизонтальний поділ* передбачає встановлення відповідальних виконавців різних за функціональною направленістю робіт, а *вертикальний* – створення ієрархії між схожими роботами для ефективної координації горизонтально розподілених управлінських робіт для досягнення цілей підприємства. *Ієрархія управління* – інструмент для реалізації цілей фірми й гарантія збереження системи. Чим вищим є ієрархічний рівень, тим більшими є обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Одночасно посилюються вимоги до кваліфікації й особистої свободи в управлінні. Чим нижчим є рівень, тим простіші рішення, тим вищою є частка оперативних видів діяльності.

#### **4.2. Цільовий підхід в управлінській діяльності**

Управління передбачає досягнення цілей. Саме це визначає пріоритетність цільового підходу в управлінській діяльності на підприємстві й орієнтує його на перспективу. Воно передбачає чітке визначення цілей розвитку, шляхів їх досягнення, зміну всіх компонентів виробничо-управлінських систем, необхідну для забезпечення ефективних результатів функціонування. При цьому слід мати на увазі, що початковим етапом в управлінні на підприємстві є визначення цілей системи, яке розпочинається з аналізу поточного стану підприємства і визначення пріоритетних напрямів його

розвитку. На підставі даних аналізу визначають загальні цілі діяльності фірми, а також сукупність локальних цілей, котрі досягаються у межах визначених пріоритетів. Також на сьогодні визначено чимало класифікаційних груп, що структурують *цілі управління*:

- за спрямованістю дій;
- за напрямками діяльності на підприємстві;
- за можливістю повного здійснення їх;
- за охопленням рівнів управління;
- за часовими характеристиками;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності;
- за рівнем оновлення;
- за впливом на окремі елементи підприємства;
- за характером діяльності;
- за вимірюваністю.

*Процес формування цілей* підприємства складається з послідовності взаємопов'язаних робіт:

1) встановлення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають можливість виокремити вплив цих обставин на мету;

3) обрання варіантів можливих та бажаних обставин і характеристик і включення їх у мету;

4) розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

*Сформульовані цілі підприємства мають бути:*

- реальними (конкретними й досяжними);
- зорієтованими на високий результат – успіх;
- науково обґрунтованими;
- узгодженими;
- вимірюваними;
- однозначними для сприйняття;
- гнучкими;
- прийнятними;
- відображати зміст діяльності.

Для досягнення цілей підприємства потрібно довести їхній зміст до кожного виконавця. Це здійснюють шляхом структурованого подання цілей та завдань, тобто побудови «дерева цілей». Першоосновою формування «дерева цілей» обирається процес квантифікації цільових установок. Така форма подання сукупності цілей демонструє розподіл загальної мети діяльності або місії на локальні цілі, завдання й окремі дії. У загальній сукупності формалізованого подання цілей розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації.

Слід зважувати, що *способи побудови «дерева цілей» залежать від:*



- характеру мети,
- обраного методологічного підходу,
- навичок й преференцій розробника.

Головне правило його побудови полягає у повноті розподілу складного явища, процесу чи системи на простіші складові – редукації. При цьому слід мати на увазі, що мета вищого рівня (надгенеральна, загальна мета або місія) є орієнтиром, підґрунтям для розроблення цілей нижчого рівня, а цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб сукупність їх зумовлювала досягнення початкової мети. Під час побудови «дерева цілей» треба подбати про повноту відображення процесу чи явища; забезпечувати достатньою для опису цілі вищого рівня сукупністю локальних цілей. Цілі нижчого та верхнього рівнів не мають суперечити одна одній, а декомпозиція цілі нижчого рівня має виконуватися за тим самим методологічним підходом, що й вищого рівня.

При побудові «дерева цілей» має забезпечуватися вертикальна та горизонтальна координація цілей. Вертикальна координація цілей дає можливість узгоджувати непов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства. Горизонтальна координація забезпечує ефективніше використання виробничого потенціалу та його частин.

Серед сукупності методів, що їх використовують для *структуризації цілей*, найчастіше застосовують:

- метод «дезагрегації»;
- метод «забезпечення необхідних умов».

*Метод дезагрегації* цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують реальні об'єкти або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження. При проектуванні «Дерева цілей» за цим методом другий та нижчі його рівні мають містити основні й альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей ніколи не містить альтернативних варіантів – він являє собою узагальнені взаємозв'язані підсистеми [2; 3; 7].

*Метод забезпечення необхідних умов* використовують для декомпозиції мети будь-якого типу. Він передбачає формулювання місії й пропонування її експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи стосовно досягнення цих цілей.

*Цілі можна охарактеризувати за конкретними показниками.* Відповідно до цього можуть бути:

- 1) загальноекономічні цілі;
- 2) маркетингові цілі;
- 3) цілі виробництва;
- 4) фінансові цілі;
- 5) науково-технологічні цілі;
- 6) кадрові цілі;

## 7) організаційно-управлінські цілі.

Проектування організації в системі управління підприємством неможливе без визначення складу функцій органів здійснення управлінського впливу. Вони формуються на основі визначених цілей підприємства. З методичного боку процес визначення й опису функцій не суттєво відрізняється від процесів визначення цілей підприємства. У цьому процесі застосовують такі самі методичні підходи. Певним чином вирізняються особливості подання функцій управління: обов'язкове вербальне подання. Застосування методів структуризації у практиці організаційного проектування діяльності дозволяє об'єктивно визначити й оцінити сукупність функцій та завдань, які потрібно реалізувати для досягнення місії підприємства на певному етапі його розвитку. Деталізація таких функцій дає можливість визначити функції структурних підрозділів та окремих виконавців залежно від рівня їх підпорядкованості в системі управління. Фахівцю з проектування організації у системах управління підприємством та його структурними підрозділами треба знати, що *внутрішні зв'язки, що утворюються між підрозділами підприємства за його структуризації, можуть бути вертикальними і горизонтальними. Вертикальні зв'язки* виникають, коли підрозділи одного рівня ієрархії управління не переходять у підпорядкування до підрозділів вищого рівня, тобто коли виникає необхідність у залученні фахівців відповідного рівня. *Горизонтальні зв'язки* формуються між підрозділами одного рівня ієрархії управління. Для впорядкування зв'язків, що формуються, будується матриця відповідальності різних підрозділів за розв'язання кожного класу проблем, що виникають.

На підставі матриці відповідальності *механізм проектування* здійснюється так:

- визначення класу завдань, до якого належить проблема чи дія управлінця;
- виявляються підрозділи, що беруть участь у розв'язанні проблеми;
- між підрозділами одного рівня ієрархії управління активізуються горизонтальні зв'язки, за якими надходить наявна інформація про зміни, що відбуваються в середовищі, та події;
- починаючи з першого (нижнього) рівня організаційної системи управління колегіально приймаються рішення щодо вибору альтернативних організаційно-управлінських заходів, проведення яких, на думку керівних осіб, сприятиме усуненню виниклої проблеми (при цьому можна обрати кілька варіантів розв'язання завдання).

Паралельно із розробленням матриці відповідальності формуються положення про структурні підрозділи. На їхній основі здійснюється загальна регламентація діяльності працівників підрозділу та його керівника. *Положення про структурний підрозділ* – це правовий акт, що встановлює статус, функції, права, обов'язки і відповідальність структурних підрозділів.

*Зміст положення про підрозділ має основні розділи:*

- загальні положення;
- основні завдання;

- функції;
- права й обов'язки;
- відповідальність;
- взаємозв'язки.

На підставі виокремлених управлінських функцій та визначених відповідальних осіб з бізнес-процесів здійснюється опис дій щодо функціональних обов'язків виконавців робіт (функцій). У формалізованому вигляді такий опис подають у формі *інструкцій* щодо діяльності, а також схем виконання операцій окремих управлінських процесів. У таких інструкціях (процедурах) описуються не тільки сукупності операцій щодо реалізації управлінських функцій, а й форми документів, які використовують при досягненні конкретної локальної цілі відповідно до обраної функції.

### 4.3. Проектування технології здійснення управлінських процесів

Підприємницька діяльність передбачає виконання безлічі споріднених процесів, поєднаних однією метою. Серед таких процесів діяльності особливе місце належить управлінським процесам. Такі процеси утворюють цілісні технології управлінської діяльності з групами операцій та засобів діяльності, що дають можливість швидко й ефективно реалізовувати управлінські рішення. *Призначення технології управління* полягає в установленні раціональної взаємодії структурних підрозділів і окремих виконавців у процесі управління. *Технологію управління* визначають як систему операцій, виконуваних керівниками, фахівцями й технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. *Метою технології управління* є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності й операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

У практиці організаційного проектування формалізоване подання описів процесів управління здійснюють у формі документів «Технологічні процеси (процедури) управління». Такий технологічний процес може бути розроблений у межах конкретних управлінських функцій або спрямованих бізнес-процесів.

Найчастіше *процедури й операції* поділяють за:

- змістом,
- характером сполучення в часі,
- складністю,
- повторюваністю.

Існує кілька *підходів до формування управлінських процедур*:

- класичний функціональний підхід,
- ситуаційний підхід,
- підхід до управління в плані прийняття рішень.

В основу *класичного підходу* покладено розуміння управління як процесу з виконання певних функцій, тут технологію управління визначають як регламентацію раціональних процедур і способів роботи з інформацією в процесі реалізації функцій управління.

Сутність *ситуаційного підходу* полягає в обґрунтуванні вибору процедури, зважаючи на ознаки конкретної ситуації чи проблеми, тобто технологію управління формують як послідовність дій з виконання інформаційних перетворень і організаційного впливу.

*Підхід у розрізі прийняття рішень* дає можливість розглядати управлінську технологію як певну послідовність дій, використовуваних при постановці цілей підприємства й розробленні механізмів досягнення.

*Розроблення технологічних процесів управління вможлиблює:*

- типізацію й систематизацію управлінських робіт;
- упорядкування взаємовідносин та взаємодії структурних підрозділів і окремих виконавців;
- встановлення найоптимальнішого й найекономічного порядку виконання управлінських операцій, проходження документів;
- погодження вимог різних організаційно-розпоряджувальних документів і нормативних актів;
- розв'язання конфліктів між структурними підрозділами і окремими працівниками з приводу розподілу функцій, прав і відповідальності під час виконання спільних робіт;
- нормування витрат праці керівників, спеціалістів і службовців;
- впровадження економіко-математичних методів в управлінську діяльність, а також використання комп'ютерної техніки;
- навчання управлінського персоналу правильного й раціонального виконання управлінських операцій.

Здійснення технологічного процесу управління має відбуватися шляхом виконання управлінських операцій та переходів, що є його основними складовими.

Для поліпшення власної діяльності підприємства розробляють нові технології та прийоми ведення бізнесу. Для впровадження нових, ефективніших методів управління й організації діяльності підприємств здійснюється проектування процесів цієї діяльності – створюється її модель. Така модель дає можливість всебічно проаналізувати підприємство, ідентифікувати проблеми підприємства та їх причини. При моделюванні бізнес-процесів та процедур управління не тільки називають і закріплюють функції управління, а й визначають порядок взаємодії між елементами відповідної організаційно-функціональної структури.

Використання різних методів для проектування технологічних процесів управління передбачає активне документування бізнес-процесів підприємства. При цьому можна використовувати такі *засоби документування*:

- схему організаційної структури;
- принципову схему бізнес-процесу;
- ієрархічну схему бізнес-процесів;
- загальний огляд процесів і схеми підрозділів;
- загальну схему процесу;
- детальну схему процесу;

- схему інструкцій;
- схему управління формами;
- схему обігу форм;
- бухгалтерську діаграму.

#### 4.4. Дизайн структур управління

Аби розібратися в теоретичних аспектах і методах проектування організаційних структур управління, слід з'ясувати сутність або загальне розуміння терміна **організаційна структура**. Так, більшість учених вважають, що *організаційна структура підприємства* – це взаємини підрозділів і посад в організації, розподіл ролей, повноважень і відповідальності між ними, а також порядок функціонально-технологічних зв'язків, що виникають в процесі діяльності, спосіб інтеграції всіх складових структур для досягнення цілей підприємства. При цьому виробниче підприємство характеризується поєднанням різних структур: виробничої, технологічної, соціальної, інформаційної, організаційної.

*Виробнича структура* – це форма впорядкованості виробничих цехів і дільниць, передавальних устроїв, складів та інших елементів виробничо-технічної бази в плані їх розташування й взаємозв'язків на виробничих площах.

*Технологічна структура* – внутрішня будова матеріально-енергетичних процесів, склад і співвідношення устаткування.

*Соціальна структура* характеризується, з одного боку, розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікаційною, статево-віковою ознакою, рівнем освіти, а з іншого — будовою та взаємодією підрозділів соціальної сфери.

*Інформаційна структура* – відносне розташування джерел і отримувачів даних, склад і взаємозв'язки носіїв інформації, спрямованість, конфігурація й оперативність комунікаційних мереж.

Для координації діяльності всіх підрозділів підприємства утворюється *система управління*, яка теж має відповідну структуру і організацію. Такий поділ і характер упорядкованості зв'язків віддзеркалено в організаційній структурі управління підприємством.

Структуризація складових у системі управління підприємством визначається лінійними і функціональними зв'язками. На підставі таких зв'язків утворюються так звані традиційні (бюрократичні) *структури управління* (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні). Перевага того чи того виду зв'язків залежить від масштабу і цілей діяльності підприємства.

Вельми поширена *лінійна* (ієрархічна) форма зв'язку є найпростішою і використовується в управлінні простими системами (невеликими підприємствами), не надто диференційованими за видами діяльності та способами організації праці. За такою форми зв'язку підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника, який, у свою чергу, підзвітний вищому керівникові. При цьому ланки лінійної форми зв'язку відповідають основним організаційним структурам підприємства. Тому на великих підприємствах зі складною виробничою і технологічною структурами,

сформованою системою економічної діяльності застосовують *лінійно-функціональну* форму зв'язків. Співвідношення між лінійними і функціональними зв'язками визначає міру сполучення між комплексним і функціональним управлінням.

Певна група науковців виокремлює програмно-цільову форму зв'язків, яка завершує лінійно-функціональну структуру управління, усуває проблеми, що повторно виникають в процесі координації діяльності функціональних підрозділів. Таким чином утворюються матрична, дивізійна та проектна структури.

Не менш важливим аспектом організаційного проектування в контексті визначення організаційної структури управління підприємством є встановлення *рівня централізації прав та відповідальності за прийняття та здійснення управлінських рішень*. Формування спеціалізованих і, певним чином, централізованих центрів відповідальності зумовлює необхідність наділення таких органів управління необхідними правами й обов'язками. А рівень співвідношення таких прав та обов'язків відповідно до сукупності функцій управління, які реалізуються відповідним центром відповідальності (структурним підрозділом) підприємства, визначає міру централізації відповідної управлінської функції або діяльності.

*Централізоване управління* передбачає зосередження управлінських функцій в єдиному органі (як правило, відділі), що зумовлено територіальною цілісністю підприємства, його виробничою єдністю, спеціалізацією діяльності. Відповідно до цього *децентралізація управління* передбачає розпорошення функцій, прав та обов'язків управлінських підрозділів. Слід пам'ятати, що *найважливішим при організаційному проектуванні на стадії дизайну організаційної структури управління* є встановлення оптимального рівня централізації-децентралізації відповідних функцій та робіт на підприємстві.

*Форми децентралізації:*

- горизонтальна,
- обмежена горизонтальна,
- обмежена вертикальна,
- комбінована горизонтальна,
- комбінована вертикальна,
- селективна горизонтальна,
- селективна вертикальна,
- чиста.

Для ефективної діяльності треба сформувати таку організаційну структуру, яка б відповідала розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

До *основних чинників, що впливають на параметри сформованої організаційної структури управління*, належать:

- цільова орієнтація системи;

- масштаби діяльності;
- розмаїття продукції (послуг) – номенклатура та асортимент;
- зовнішня економічна ситуація;
- результативність функціонування підприємства;
- міра самостійності суб'єктів господарювання;
- технології виконання виробничих процесів;
- порядок та характер взаємозв'язків;
- технології управління;
- завантаженість керівників (управлінців);
- чисельність персоналу та його кваліфікаційний склад;
- трудомісткість виконуваних робіт (у тому числі й управлінських).

*Розроблення організаційної структури управління* розпочинається з визначення місії, політики і цінностей підприємства. Після цього здійснюється формулювання стратегії підприємства, а після визначення стратегій і цільових орієнтирів на ринку встановлюються функції й завдання системи управління підприємством. Це дає можливість визначити склад і місце підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включно з чисельністю працюючих), розробити регламентаційні процедури, документи, положення, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, здійснювані в організаційній системі управління.

Формулювання параметрів стану та способів функціонування системи управління здійснюється при *організаційно-технічному проектуванні* цієї системи. Таке проектування включає взаємопов'язані процедури організаційного й технічного проектування. Прикладні алгоритми виконання процедур проектування у більшості випадків передбачають здійснення моделювання відповідних систем, які за відсутності жорсткої матеріальної основи спонукають розробників до економіко-математичного моделювання суб'єктів, об'єктів та процесів управління, точніше, до застосування економіко-математичного інструментарію при організаційному проектуванні систем управління підприємств.

*При організаційному проектуванні системи управління підприємства здійснюється:*

- вибір типу організаційної структури;
- визначення числа рівнів структури по вертикалі;
- визначення кількості функціональних груп на кожному рівні, кількості виконавців у кожній групі;
- визначення функцій управлінського персоналу.

На основі обраних сукупностей функцій та узагальнених процедур управлінської діяльності синтезуються алгоритми розв'язання задач виконавцями.

За практичного опанування навичок з розроблення організаційних структур управління підприємством слід ознайомитися з *технологією виконання проектних робіт*.

Першочергово слід звернути увагу на те, що *процес розроблення організаційної структури* складається із таких основних стадій:

- 1) формування загальної схеми взаємозв'язків і взаємопідпорядкованості елементів системи, а також встановлення її головних характеристик;
- 2) визначення складу підрозділів і основних зв'язків між ними;
- 3) розроблення кількісних характеристик апарату управління і встановлення порядку його діяльності.

Далі слід ознайомитися зі змістом робіт на кожній стадії проектних робіт. При цьому варто пам'ятати, що конкретний склад, зміст і послідовність виконання робіт за стадіями проектування системи управління залежать від особливостей і стану управлінських підсистем підприємства, умов їх функціонування. Крім того, на процес проектування структури управління значно впливає сукупність вимог до елементів цієї системи, а також наявність можливостей виконання сформованих вимог.

*При проектуванні структури управління підприємством важливо встановити:*

- рівень жорсткості регламентації діяльності елементів системи;
- терміни розроблення робочої документації;
- рівень забезпечення кваліфікованими кадрами;
- загальний рівень організації системи управління підприємством у цілому;
- рівень новизни формування організаційної будови системи управління.

Це дасть можливість точно та якісно спрогнозувати загальну технологію проектування організаційної структури управління, визначити рівень витрат на весь комплекс проектних робіт.

*Особливим етапом при формуванні організаційної структури управління* є визначення та розподіл трудових матеріальних і фінансових ресурсів, складання штатного розкладу, положень про служби, посадових інструкцій. На цьому етапі формалізують і закріплюють відповідними актами порядок взаємовідносин між структурними підрозділами, визначають точні суми витрат на управління діяльністю підприємства.

Особливою проблемою при проектуванні організаційної структури управління підприємством є визначення чисельності управлінського персоналу у розрізі функцій управління і спроектованих процедур (процесів) управління. Для спрощеного розв'язання поставленого завдання, у межах мінімального забезпечення апаратними та програмними засобами будь-якого підприємства, можна застосувати графічний метод.

Визначенням оптимальної чисельності управлінського персоналу та витрат на забезпечення діяльності апарату управління процес організаційного проектування системи управління підприємством не завершується, а переходить в іншу об'єктивну фазу впорядкування діяльності – фазу розподілу функцій між виконавцями. У цій фазі розрахункова моделювальна складова ґрунтується на необхідності розв'язання завдання цілочислового лінійного



програмування. Після цього здійснюється синтез алгоритмів реалізації управлінських функцій на рівні виконавців робіт.

По завершенні розроблення організаційної структури управління та її затвердження не слід зупиняти проектну роботу. Потрібно вносити необхідні корективи до наявної структури управління і відповідних організаційних документів, що регулюють її функціонування. До того ж необхідність вдосконалення окремих складників системи управління пов'язана з процесами змін, зумовлених розвитком окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Треба періодично виконувати організаційний аналіз та коригувати наявні взаємозв'язки й підпорядкованість структурних підрозділів фірми.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Яким чином диференціюються складові процесу управління на підприємстві?
2. Які Ви знаєте методи визначення цілей системи управління?
3. Які Вам відомі методики оптимізації процесів управління?
4. Які Ви знаєте типи організаційних структур управління?
5. Які основні чинники впливають на параметри сформованої організаційної структури управління?

**Література:** 1 – 7, 9 – 12, 16, 20, 21, 24, 25, 30, 31, 34.

## **Лекція 5. Проекти організації праці персоналу підприємства**

**Мета:** Ознайомитись з проектними рішеннями з організації праці на підприємстві та процесом проектування організації оплати праці, розглянути питання нормування праці та мотивації персоналу, а також з'ясувати в чому полягає проектування організації робочих місць.

- 5.1. Проектні рішення з організації праці на підприємстві.
- 5.2. Проектування організації оплати праці.
- 5.3. Нормування праці.
- 5.4. Мотивація персоналу.
- 5.5. Проектування організації робочих місць.

### **5.1. Проектні рішення з організації праці на підприємстві**

Діяльність підприємства у будь-якій сфері економіки завжди передбачає використання трудових ресурсів, як основної рушійної сили. Тому необхідність упорядкування і раціоналізації здійснення процесів діяльності персоналу є одним із провідних у сукупності завдань організаційного проектування підприємства.

Розглянемо *основні види поділу праці* на підприємстві:

- технологічний,

- поопераційний,
- функціональний,
- професійний,
- кваліфікаційний.

Поділ праці неможливий без її кооперування. *Кооперування праці* зумовлене спеціалізацією виробництва, рівнем технічної досконалості устаткування, виробничих процесів, формою організації праці, технологічною та організаційною структурами підприємства. *Ефективність кооперації* полягає в забезпеченні найраціональнішого використання робочої сили і засобів праці, безперервності виробничих процесів, ритмічного виконання робіт, підвищення продуктивності праці, а також у встановленні раціональних соціально-трудових взаємин між учасниками виробництва та узгодженні їхніх інтересів і цілей виробництва.

*Розрізняють:*

- суспільну організацію праці;
- організацію праці у рамках трудового колективу підприємства.

*Суспільна організація праці* пов'язана із низкою загальних моментів, сукупність яких визначає можливість функціонування будь-якого виробництва незалежно від його суспільної форми: залучення людей до праці, поєднання робочої сили із засобами виробництва, поділ праці й кооперація праці в суспільстві, розподіл результатів праці між членами суспільства, забезпечення відтворення робочої сили.

Практичний досвід свідчить, що організацію праці можна розглядати як систему і як діяльність, а також як одну з управлінських функцій. Оскільки процес виробництва являє собою єдність трьох елементів (живої праці, знарядь праці й предметів праці), то *завдання організації виробництва* полягає в раціональному використанні живої праці і речових елементів виробництва. *Раціонально організована праця на будь-якому підприємстві* – це обов'язкова умова ефективного функціонування виробництва, а організація цієї праці виступає як елемент, як складова процесу організації виробництва.

Для оптимального проектування організації праці на підприємстві обов'язково формулюється *сукупність завдань*, що передбачає їх об'єднання у групи економічних та соціально-психологічних завдань *організації праці*. Розв'язання *економічних завдань* передбачає досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення її продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції і надання послуг належної якості. Виконання *соціально-психологічних завдань* передбачає створення таких умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності зайнятих у виробництві, а саме: оптимізацію фізичного і психологічного навантаження на працівника, створення сприятливих умов праці, повноцінну оплату праці, підвищення якості праці й трудової дисципліни.

Розв'язання завдань організації праці потребує використання новітніх досягнень у різних сферах діяльності суспільства. Це спонукає до формування

наукового підходу до організації трудової діяльності працівників – точніше, до наукової організації праці.

*Наукова організація праці* – це поліпшення організаційних форм використання живої праці в рамках окремо взятого трудового колективу (підприємства). З економічної точки зору *наукова організація праці* – засіб запобігання можливим диспропорціям між рівнем розвитку техніки й технології виробництва та рівнем організації живої праці. Впровадження заходів наукової організації праці заощаджує час, є важливим чинником зростання продуктивності живої праці. Її значення полягає також у тому, що вона дає можливість заощаджувати й уречевлену працю в результаті кращого використання речовинних елементів виробництва.

## **5.2. Проектування організації оплати праці**

Не менш важливим при розробленні проектів організації праці на підприємстві вважається *організація оплати праці*. Це не тільки тому, що саме заробітній платі сучасна наука й практика приділяють велику увагу. Заробітна плата виступає мірилом ефективної діяльності працівника – засобом забезпечення розширеного відтворення трудових ресурсів.

За сучасних умов проектування організації трудових відносин сутність заробітної плати слід розглядати з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили. При цьому слід ураховувати, що заробітна плата: формується на межі (на стику) відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили; має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю; є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією; важлива складова виробництва (її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва та їхнє формування не виходить за межі конкретного підприємства).

Будь-яка економічна система має власну організацію оплати праці, яка є відображенням базисних економічних відносин і політики владних структур стосовно визначення, спрямування і ролі розподілу результатів праці. Ця система виконує відповідну сукупність функцій, серед яких як основні виокремлюють: відтворювальну, мотиваційну, соціальну, регульовальну та оптимізаційну. Ці функції тісно взаємозв'язані, й лише за їхньої спільної дії досягається ефективна організація заробітної плати.

Функціонування заробітної плати в економіці ринкового типу здійснюється через поєднання: ринкового «самоуправління», включно з кон'юнктурою ринку праці; державного регулювання; договірного регулювання – через укладання генеральних, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, а також індивідуальних трудових договорів із найманими працівниками; механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (у структурному підрозділі) із використанням таких елементів, як

внутрішньозаводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці.

*Проектування організації оплати праці* першою чергою потребує встановлення міри витрат цієї праці та сум винагороди за виконану роботу. Встановлення міри оплати праці може здійснюватися з використанням різних інструментів, але не всі вони дають точну характеристику затратам цієї праці.

### **5.3. Нормування праці**

Серед сукупності методів оцінювання ефективності застосування праці найоптимальнішим є *нормування праці*. Норми праці становлять підґрунтя системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, обліку витрат на продукцію, встановлення завдань з підвищення продуктивності праці, визначення потреби в кадрах, управління трудовими відносинами на підприємстві. При цьому нормування праці є також засобом забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

*Метою нормування праці* є вдосконалення організації виробництва і праці, поліпшення її умов та скорочення витрат на випуск продукції, що, своєю чергою, підвищить продуктивність праці й сприятиме розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників.

*Основними завданнями нормування праці є:*

- встановлення норм витрат часу на одиницю продукції;
- впровадження найраціональніших режимів використання устаткування, машин і механізмів;
- розроблення найраціональнішої структури виробничого процесу;
- аналіз виконання норм праці для розкриття резервів виробництва та продуктивності праці;
- перегляд норм праці у зв'язку зі зміною умов праці та проведення організаційно технічних заходів;
- впровадження ефективної організації праці робітників на робочих місцях.

Нормування праці на підприємствах є підґрунтям планово-економічних рахунків поточного та перспективного характеру, вихідною базою для обліку витрат і результатів виробництва, елементом організації виробництва та оперативного управління підприємством, дієвим засобом забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою. *Ефективність нормування праці* значною мірою залежить від того, наскільки раціонально відобразатимуться конкретні виробничі умови у встановлених нормах. Тому при нормуванні праці здійснюється співставлення виконуваних операцій та технологічних процесів, також визначається їх відповідність одне одному.

*Групи методів нормування праці:*

- сумарні (дослідно-статистичні),
- аналітичні (розрахунково-аналітичні),
- мікроелементні.

На основі *сумарних (дослідно-статистичних) методів* встановлюються дослідно-статистичні норми, які широко застосовують на практиці завдяки простоті обчислень. За допомогою *аналітичних методів* установлюються технічно обґрунтовані та оптимальні норми праці, які є прогресивними. Найскладніший у використанні – *мікроелементний метод* нормування праці.

#### **5.4. Мотивація персоналу**

При організаційному проектуванні підприємства слід значну увагу приділяти *мотивації праці* працівників. У сучасній науці та практиці поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково. Одні вчені вважають, що *мотивація* – це свідоме прагнення певного типу задоволення потреб, успіху. Інші під *мотивацією* розуміють все те, що активізує діяльність людини. Для третіх *мотивація* – це надія на успіх і побоювання невдачі. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, слід пам'ятати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитися в конкретній ситуації у певний спосіб.

Сучасна практика використовує значну кількість способів мотивації конкретної людини. Ці способи ефективної мотивації трудової діяльності не є сталими. Крім цього, той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню продуктивності. Тому мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Поряд із цим важливою складовою мотивації є її оцінювання, що виконує орієнтувальну і стимулювальну функції.

#### **5.5. Проектування організації робочих місць**

У процесі вивчення базових положень методик організаційного проектування трудової діяльності персоналу підприємства слід особливу увагу приділити аспектам організації праці на робочих місцях.

Кожне робоче місце має свою специфіку, пов'язану з особливостями здійснення виробничих процесів, різноманітністю форм поєднання елементів праці у виробництві, організаційним типом виробництва, рівнем поділу і кооперації праці, ступенем механізації та автоматизації, кількістю устаткування на робочому місці тощо.

*Раціональна організація робочого місця має здійснюватися за такими основними напрямками:*

- раціональної спеціалізації;
- ефективного розміщення устаткування, оснащення, предметів праці;
- достатнього освітлення робочої зони;
- своєчасного й повного обслуговування;
- створення умов безпечної і високопродуктивної праці.

Залежно від спеціалізації робочого місця здійснюється відповідне його оснащення. Воно проводиться на основі раціонального поєднання окремих елементів такого робочого місця. Оснащення робочого місця передбачає повне

укомплектування і постійне його забезпечення всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці.

Устаткування та оснащення, яке використовується на робочому місці, поділяють на постійні та тимчасові елементи. З огляду на операції та процеси, які виконуються на робочому місці, тип і характер виробництва *робоче місце комплектується*:

- основним технологічним устаткуванням;
- предметами праці;
- допоміжним устаткуванням та оснащенням (транспортні засоби, пристрої та інструмент);
- організаційним оснащенням (робочі меблі-стелажі, інструментальні тумбочки, шафи для розміщення і збереження пристроїв, інструментів, матеріалів, напівфабрикатів і готових виробів);
- пристрої з техніки безпеки;
- реманент для догляду за устаткуванням і прибирання робочого місця;
- пристрої освітлення, вентиляції, що забезпечують належні санітарно-гігієнічні умови праці;
- засоби сигналізації та зв'язку зі службами обслуговування й управління).

*Спеціальні робочі місця* оснащуються повним комплектом необхідних компонентів для виконання конкретних операцій. *Спеціалізовані та універсальні робочі місця* комплектуються тільки тими предметами, які використовуються постійно, а решта доставляється періодично через систему обслуговування на вимогу

*Раціональна організація робочого місця* неможлива без ефективного розміщення всіх компонентів цього робочого місця, яке формалізується в його технологічному плануванні. При цьому обов'язково враховуються санітарні норми, разом з освітленням, інструкції з експлуатації устаткування, техніки безпеки та інші параметри, що забезпечують високопродуктивну і якісну працю. Передбачається також відповідна система сигналізації і зв'язку, що забезпечує обмін інформацією між робітниками і майстром або іншими лінійними керівниками, а також службами внутрішньоцехового обслуговування.

Кожне робоче місце має зовнішнє і внутрішнє технологічне планування. На планувальних схемах робочих місць виділяється робоча зона й зона праці (основна), а також зона підходу (допоміжна). У *робочій зоні* розташовуються знаряддя та предмети праці, що постійно використовуються в роботі. У *допоміжній зоні* розташовуються предмети, які використовуються рідше, та елементи інтер'єру робочого місця.

Загальні *вимоги до планування робочого місця регламентують такі параметри*:

- габарити робочої зони мають забезпечувати зручне виконання операцій;
- унеможливлення травмування;

- устаткування має розміщуватися, за можливості, в полі зору працівника і бути доступним для постійного нагляду за перебігом технологічного процесу;

- основне і допоміжне устаткування розташовують так, щоб до нього був вільний доступ для обслуговування;

- предмети постійного користування мають розташовуватися близько до робочого;

- оснащення й устаткування постійного користування, предмети праці розміщуються з урахуванням антропометричних і фізіологічних даних людини;

- предмети тимчасового користування розміщуються в спеціально відведених місцях, щоб вони не заважали основній роботі.

Під час проектування організації робочого місця визначають його структуру та зміст. Вони конкретизуються і доповнюються відповідно до організаційно-технічних умов і специфічних особливостей обраних технологічного і трудового процесів.

Формалізованим представленням проекту організації трудового процесу є *«Карта організації праці на робочому місці»*, розроблення якої є обов'язковою. Вона має містити такі розділи:

- вихідні дані;
- трудовий процес;
- робоче місце;
- обслуговування робочого місця;
- умови праці;
- норми витрат праці;
- вимоги до виконавця роботи;
- режим праці та відпочинку;
- загальні техніко-економічні показники.

*Технологічне планування* або *перепланування робочого місця* здійснюється в такій послідовності:

- визначають (уточнюють) місцезнаходження робочого місця на ділянці згідно з його спеціалізацією, враховуючи технологічні й транспортні потоки;

- здійснюють прив'язку допоміжного обладнання (підйомно-транспортних засобів тощо), яке постійно використовується для основного технологічного устаткування;

- визначають раціональне місцезнаходження працівника щодо основного технологічного устаткування;

- визначають найзручніше (на мінімальній відстані від працівника) місце розташування організаційного і технологічного оснащення, тари з матеріалами і готовою продукцією;

- оцінюють рівень раціональності нового планування робочих місць.

## **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке організація праці?
2. Які основні функції заробітної плати?
3. Яким чином здійснюється нормування праці?
4. Які Ви знаєте теорії мотивації?
5. Чим відрізняються проектні рішення з організації праці у структурних підрозділах та на окремих робочих місцях?

**Література:** 1 – 8, 10 – 14, 16, 17, 20 – 22, 26, 32, 36.

## **Лекція 6. Планування впровадження організаційних проектних рішень**

**Мета:** Ознайомитись зі стратегіями впровадження організаційних рішень, а також розглянути види планів впровадження проектів.

- 6.1. Стратегії впровадження організаційних рішень.
- 6.2. Види планів впровадження проектів.

### **6.1. Стратегії впровадження організаційних рішень**

Будь-який організаційний проект лише тоді потрібен, коли він у цілому або окремими частинами впроваджується в систему і механізми функціонування підприємства. Особливе місце у впроваджувальному процесі належить процедурі планування впроваджувальних робіт, оскільки на етапі планування організаційного проекту відбувається моделювання й оптимізація витрат усього проекту.

Впровадження рішень організаційного проекту має будуватися відповідно до обраної стратегії функціонування суб'єкта господарювання. При цьому процедура впровадження проекту також підпорядкована певній стратегії.

*Найбільш використовувані стратегії:*

- паралельної діяльності;
- стрибка;
- пілотного проекту;
- розширення вузького місця.

*Стратегія «паралельної діяльності»* передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються.

*Стратегія «стрибка»* передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності.

*Стратегію «пілотного проекту»* доцільно використовувати для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства.



*Стратегія «розширення вузького місця» має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.*

## **6.2. Види планів впровадження проектів.**

З огляду на ступінь деталізації планових робіт виокремлюють такі *види планів*:

- концептуальний,
- стратегічний,
- тактичний або детальний.

У *концептуальному плані* відображуються цілі та завдання впровадження проекту, концептуальні напрями впровадження, основні віхи, попередні оцінки тривалості, вартості проектних робіт, потреба в ресурсах.

*Стратегічний план* визначає цільові етапи, терміни завершення комплексів робіт; кооперацію організацій виконавців.

На *тактичному* рівні уточнюють терміни виконання комплексів робіт, потреби в ресурсах, встановлюють чіткі межі між роботами, деталізують завдання учасникам на місяць, тиждень, добу з комплексів робіт.

*Сукупність функціональних планів складається з таких планових документів*:

- головного календарного плану;
- короткострокових календарних планів робіт;
- функціональних планів робіт.

*Головний календарний план* формується шляхом уточнення й деталізації концептуального плану проекту: визначає етапи проекту, які поділяються на цільові етапи і етапи проекту, пов'язані з початком і завершенням функціональних комплексів робіт.

*Короткострокові календарні плани* формуються на основі головного календарного плану і містять переліки робіт, терміни, прізвища осіб, відповідальних за їх здійснення.

*Функціональні плани робіт* містять заходи, а також конкретні технічні й проектні рішення з окремих питань, які стосуються особливостей виконання проекту.

Оскільки ключове місце у плануванні впровадження розробок організаційного проекту посідає календарне планування, то розглянемо *методику формування різних типів календарних планів, які класифікуються за*:

- рівнем планування;
- типами робіт;
- глибиною планування;
- формою подання.

*Відповідно до рівнів планування виокремлюють*:

- календарні плани впровадження проекту;
- функціональні календарні плани робіт.

*Функціональні календарні плани робіт* також складають: на окремі черги, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому разі розглядаються як мініпроекти.

*За глибиною планування вирізняють:*

- перспективні графіки;
- графіки початку і завершення робіт з проекту;
- щомісячні графіки;
- щотижневі графіки;
- щоденні графіки.

*За формою подання розрізняють:*

- логічні мережі;
- графіки;
- діаграми тощо.

*Процедура розроблення календарного плану* впровадження організаційного проекту включає такі *комплекси робіт*:

- розроблення концепції та визначення цілей впроваджувальних робіт;
- побудова структури розбивки робіт;
- визначення основних віх;
- визначення стратегії впровадження організаційного проекту;
- визначення відповідальних;
- розроблення сіткових моделей;
- розрахунок календарного графіка за методом критичного шляху;
- розрахунок календарного графіка з урахуванням ресурсних обмежень;
- аналіз вартісної інформації;
- розроблення фінансового плану.

*Методики формування структури розбивки робіт дають можливість:*

- пояснити, за рахунок яких робіт буде досягнута кожна з визначених цілей;

- перевірити, чи всі цілі відображені в плані;
- створити ефективну структуру звітності;
- вказати на відповідному рівні деталізації ключові результати, що мають ясно відображатися в мережі і календарному плані;
- вказати менеджерів, відповідальних за досягнення ключових результатів, і тим самим гарантувати, що досягнення всіх результатів буде контролюватися;
- забезпечити членам команди розуміння їхньої ролі в контексті загальної роботи з виконання проекту.

Одними із найпоширеніших моделей є *мережні моделі*, які є основою для розроблення календарних графіків робіт і визначення віх у цих графіків. Процес такого планування передбачає, що вся діяльність буде описана у вигляді комплексу робіт або завдань із визначеними взаємозв'язками між ними. Для розрахунку й аналізу таких графіків використовують набір процедур, відомих як «процедури методу критичного шляху».

*Процес побудови мережних (сіткових) моделей складається із таких етапів:*

- визначення комплексу робіт проекту,
- оцінювання параметрів робіт,
- визначення взаємозв'язків між роботами.

Основою мережної моделі вважається *«робота»*. Під роботами розуміють діяльність, яку необхідно виконати для отримання проміжних результатів. Групи робіт формують діяльність, яку треба здійснити для досягнення проміжних віх проекту.

Щоб побудувати *календарний графік за методом критичного шляху*, потрібно визначити попередні зв'язки між роботами. Основна увага приділяється визначенню послідовних і рівнобіжних робіт і обмежень, що накладаються на паралельні роботи. Після побудови структури мережі і виконання оцінок тривалості робіт здійснюють розрахунок календарного графіка за методом критичного шляху.

*Для розрахунку календарного графіка за методом критичного шляху потрібні вхідні дані:*

- комплекс завдань;
- взаємозв'язки між завданнями;
- оцінки тривалості для кожної роботи;
- календар робочого часу (у найзагальнішому випадку можливе завдання власного календаря для кожної роботи);
- календарна дата початку впроваджувальних робіт.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які Ви знаєте стратегії впровадження організаційних рішень?
2. Які види планів найчастіше використовується при впровадженні організаційних проектних рішень?
3. Які використовують підходи при розробленні планів з упровадження та забезпечення функціонування організаційних проектів?
4. Які Ви знаєте методи календарного планування впровадження організаційних проектів?
5. У чому полягають особливості застосування мережних моделей?

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

## **Лекція 7. Процес впровадження організаційних проектних рішень і його ресурсне забезпечення**

**Мета:** Розглянути етапи впровадження організаційних проектів, а також з'ясувати в чому полягає ресурсне забезпечення впровадження організаційних проектів.

7.1. Етапи впровадження організаційних проектів.

7.2. Ресурсне забезпечення впровадження організаційних проектів.

### **7.1. Етапи впровадження організаційних проектів**

Процедура *впровадження організаційного проекту* або його окремих складових передбачає проходження *основних етапів*:

- підготовку до впровадження у конкретних умовах діяльності підприємства;
- цілісне чи поетапне впровадження проектних рішень;
- контроль виконання робіт з впровадження проектних рішень;
- аналіз результатів і визначення ефективності впровадження організаційних заходів.

*Організаційний проект передбачає розв'язання таких основних завдань:*

- збирання та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується фірми та її бізнес-процесів;
- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- виявлення й розвиток сильних сторін підприємства;
- забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків діяльності, а також розроблення заходів щодо їх нейтралізації;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- оцінювання повноти та надійності ведення обліку, операційного та адміністративного контролю;
- розроблення стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування підприємницької діяльності;
- аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій підставі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання;
- забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій та повноважень згідно з покладеними на них обов'язками;
- надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем;
- проведення внутрішнього консалтингу та розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
- проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час зовнішнього (у тому числі санаційного) аудиту підприємства з метою забезпечення оптимальних умов, за яких аудиторські фірми можуть з довірою покластися на висновки служби внутрішнього аудиту, уникнувши дублювання зусиль.

У процесі навчання виконанню *впроваджувальних робіт* треба *набути навичок*:

- проведення вертикального та горизонтального аналізу показників діяльності підприємства, а також даних про ефективність елементів системи, що впроваджується;

- діагностики стану елементів та системи в цілому;
- аналізу створюваної та змінюваної системи за критерієм стійкості;
- визначення недоліків у механізмі функціонування реорганізованих елементів (підрозділів) підприємства;
- розроблення та впровадження оптимізованих процедур удосконалення організації системах (підприємстві).

*Основою ефективного впровадження організаційного проекту є детальне планування впроваджувальних робіт, сутність якого полягає в обґрунтуванні цілей та способів їх досягнення на основі визначення детального комплексу робіт, ефективних методів та способів застосування ресурсів, встановлення взаємодії між учасниками організаційного проекту та програм впровадження. При плануванні впроваджувальних робіт визначають їх:*

- тривалість;
- потребу в ресурсах;
- терміни поставок;
- терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій тощо.

*Принципи розроблення планових документів:*

- цілеспрямованість,
- комплексність,
- збалансованість по ресурсах,
- системність,
- гнучкість,
- багатофункціональність,
- оптимальність,
- адаптивність,
- несуперечність,
- безперервність,
- стабільність.

## **7.2. Ресурсне забезпечення впровадження організаційних проектів**

Роботи з упровадження організаційного проекту для свого виконання вимагають різноманітних ресурсів. Виходячи з розмаїття типів *ресурсів*, при плануванні вирізняють *два основні типи*:

- ресурси, що в процесі виконання завдання витрачаються цілком, не допускаючи повторного використання;
- ресурси, які в процесі роботи зберігають свою натурально-речовинну форму і мірою вивільнення можуть використовуватися на інших роботах.

*Потреба роботи у складованому ресурсі* описується функцією інтенсивності витрат, що показує швидкість споживання ресурсу залежно від

фази роботи, або функцією витрат, що показує сумарний, накопичений обсяг необхідного ресурсу залежно від фази.

*Потреба роботи в нескладованому ресурсі задається у вигляді функції потреби, що показує кількість одиниць даного ресурсу, необхідну для виконання робіт, залежно від фази.*

Поряд із функціями потреби, що характеризують завдання проекту, розглянемо й *функції наявності (доступності) ресурсів*. Функції наявності задаються аналогічно функціям потреби. *Відмінність* полягає у тому, що функції наявності задаються на весь комплекс впроваджувальних робіт, тож їхнім аргументом виступає не фаза роботи, а час (робочий чи календарний). Перевірка ресурсної реалізованості календарного плану вимагає зіставлення функцій наявності і потреби в ресурсах з комплексу впроваджувальних робіт у цілому.

*У разі ресурсних перевантажень застосовують два основні шляхи їх розв'язання:*

- ресурсне планування при обмеженні за часом;
- планування при обмежених ресурсах.

*Ресурсне планування при обмеженні за часом* передбачає фіксовану дату завершення робіт із упровадження організаційного проекту і призначення на них додаткових ресурсів на періоди перевантажень.

*Планування при обмежених ресурсах* передбачає, що від початку задана кількість доступних ресурсів не може бути змінена і є основним обмеженням впроваджувальних робіт.

Головною умовою ефективного впровадження організаційного проекту є своєчасне забезпечення його необхідними фінансовими ресурсами. *Фінансування інвестиційного проекту має здійснюватися за дотримання таких вимог:*

- динаміка інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до часових і фінансових обмежень,
- зниження витрат фінансових ресурсів слід здійснювати за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та визначених організаційних заходів.

*Процес фінансування організаційного проекту містить такі основні стадії:*

- попереднє вивчення життєздатності організаційного проекту (визначення доцільності реалізації проекту за витратами і планованим прибутком);
- розроблення плану реалізації проекту (оцінювання ризиків, ресурсне забезпечення тощо);
- організація процесу фінансування комплексів робіт (оцінювання можливих форм фінансування і вибір конкретної форми);
- визначення підприємств чи організацій, що здійснюватимуть фінансування;
- визначення структури і джерел фінансування;

- контроль виконання плану й умов фінансування.

При цьому *фінансування реалізації організаційних проектів може здійснюватися такими способами:*

- самофінансування (тобто використання як джерела фінансування власних коштів інвестора);
- використання позикових і залучених коштів.

*Система фінансування інвестиційних проектів містить:*

- джерела фінансування;
- організаційні форми фінансування.

Серед сукупності *організаційних форм фінансування* найчастіше застосовують:

- акціонерне фінансування,
- державне фінансування (державні кредити, фінансування в рамках державних інвестиційних програм),
- кредитування,
- іноземне фінансування.

Основною складовою сукупності документації з упровадження організаційного проекту є *фінансовий план впроваджувальних робіт*, який містить детальний погодинний опис усіх надходжень і витрат, планованих протягом життєвого циклу проекту. Він встановлює (регламентує) систему обліку витрат і правила виконання фінансових оцінок з виконаних робіт. Фінансовий план проекту зазвичай розраховують на підставі вартостей ресурсів, призначених роботам.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які Ви знаєте основні етапи впровадження організаційного проекту підприємства?
2. Розв'язання яких основних завдань передбачає організаційний проект?
3. Які Ви знаєте принципи розроблення планових документів?
4. Які основні стадії включає процес фінансування організаційного проекту?
5. Які організаційні форми фінансування найчастіше застосовують?

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

### 3. ПРАКТИКУМ

#### Практичне заняття 1. Основи сучасної теорії організації

##### 1.1. План практичного заняття

1. Поняття, цілі та моделі організації.
2. Основні закони організації.
3. Принципи організаційного дизайну систем.
4. Стадії та етапи організаційного проектування.

##### 1.2. Теми рефератів

1. Наукові погляди та сучасне розуміння поняття організації.
2. Генеза теорії організації та її місце в системі наукових знань.
3. Основні та похідні закони організації.
4. Стадії та етапи організаційного розвитку підприємства.
5. Організаційні суперечності й організаційні зміни.

##### 1.3. Контрольні запитання та навчальні завдання

1. У чому полягає різниця атрибутивного, предметного та функціонального тлумачення терміна «організація»?
2. Як відбувалася генеза теорії організації?
3. Яке місце в системі наукових знань належить теоріям організації?
4. Опишіть основні постулати і принципи класичної теорії організацій.
5. У чому полягає прогресивність неокласичної теорії організацій?
6. Як визначаються цілі-завдання, цілі-орієнтири, цілі-системи та яким чином вони інтегруються?
7. Дайте характеристику сучасним теоріям організації.
8. Охарактеризуйте значення цілей в діяльності організації (підприємства).
9. Здійсніть типізацію та класифікацію цілей організації.
10. Дайте узагальнену характеристику основним законам організації.
11. Опишіть основні теорії й моделі розвитку організації.

##### 1.4. Література: 1 – 7.

#### Практичне заняття 2. Організаційне проектування як система знань

##### 2.1. План практичного заняття

1. Сучасний стан теорії проектування організації діяльності підприємства.
2. Основні завдання організаційного проектування.
3. Структура та зміст комплексного організаційного проекту підприємства.
4. Технологія розроблення комплексного організаційного проекту підприємства.



## **2.2. Теми рефератів**

1. Організаційні протиріччя та організаційні зміни.
2. Передумови утворення та сутність організаційного проектування.
3. Місце організаційного проектування у загальній системі наукових знань.
4. Класифікація організаційних проектів за різними ознаками.
5. Методи розвитку організаційної культури.
6. Стадії та етапи організаційного проектування.

## **2.3. Контрольні запитання та навчальні завдання**

1. Дайте характеристику основним різновидам проектів.
2. Чим відрізняється організаційне проектування від технічного проектування суб'єктів господарювання?
3. Яке місце посідає наука про організаційне проектування в загальній сукупності наукових знань і досягнень?
4. Опишіть основні віхи розвитку вітчизняної й закордонної теорії та практики організаційного проектування підприємств.
5. Кого можна вважати вітчизняним засновником теорії організаційного проектування підприємств?
6. Які наукові напрями і школи організаційного проектування Ви знаєте? Дайте їм стислу характеристику.
7. Які сучасні методики опису процедур управління Ви знаєте? Якими є особливості їх застосування?

## **2.4. Література: 1 – 7, 10, 16, 20, 21, 32.**

## **Практичне заняття 3. Діагностування організаційних параметрів підприємства**

### **3.1. План практичного заняття**

1. Проведення організаційної самодіагностики на підприємстві.
2. Особливості застосування методу інтерв'ю в організаційній діагностиці.
3. Система показників організаційної діагностики.
4. Етапи проведення діагностики стану організації на підприємстві.

### **3.2. Теми рефератів**

1. Сутність і завдання організаційної діагностики підприємства.
2. Загальна та локальна діагностика організації суб'єкта господарювання.
3. Особливості організаційної самодіагностики фірми.
4. Основні методи самодіагностики підприємства.
5. Особливості застосування методу інтерв'ю в організаційній діагностиці стану підприємства.
6. Методи аналізу конфліктної ситуації організаційного утворення.

### 3.3. Контрольні запитання та навчальні завдання

1. Яке місце посідає організаційна діагностика в сукупності діагностичних напрямів та методик?
2. Що утворює методологічний і теоретичний базис організаційної діагностики?
3. Наведіть найпоширеніші класифікації різновидів організаційної діагностики підприємства.
4. Дайте ґрунтовну характеристику методам, що їх використовують за організаційної діагностики на підприємстві.
5. Поясніть, у чому виявляються особливості організаційної самодіагностики на підприємстві.
6. Опишіть процедуру організаційної діагностики підприємницької структури.
7. Яким чином внутрішні конфлікти між людьми на підприємстві впливають на його організаційний стан?
8. Які групи показників використовують для діагностики організаційного рівня підприємстві? Дайте розгорнену характеристику кожній групі показників.
9. **Задача.** Розрахуйте ймовірність реакції системи на зміну попиту, якщо ймовірність реакції кожного окремого підприємства становить 0,1.

Кількість підприємств:

- для системи А – 6 підприємств;
- для системи Б – 18 підприємств;
- для системи В – 42 підприємств;
- для системи Г – 68 підприємств.

Ймовірність реакції оцінюється для кожної системи окремо.

**Вказівка.** Ймовірність реакції економічної системи, що складається з  $k$  підприємств, можна визначити за формулою:

$$P(S) = 1 - [(1 - P_1) \cdot (1 - P_2) \cdot \dots \cdot (1 - P_k)], \quad (3.1)$$

де  $P(S)$  – ймовірність реакції економічної системи в цілому на зміну попиту на ринку;

$P_1, P_2, P_k$  – індивідуальні ймовірності реакції підприємств 1, 2, ...,  $k$  на зміну попиту на ринку.

### 3.4. Література: 1 – 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18 – 21, 23, 27, 29, 33, 35.

## Практичне заняття 4. Організаційний дизайн підсистем управління фірмою

### 4.1. План практичного заняття

1. Методологія оцінювання стану елементів системи управління на підприємстві.
2. Проектування системи документаційного забезпечення управління фірмою.

3. Проектування організації системи управління.
4. Особливості дизайну організаційних структур управління суб'єкта господарювання.

#### **4.2. Теми рефератів**

1. Показники щодо оцінювання організаційного рівня управління на підприємстві.
2. Процедури маршрутизації інформаційних потоків.
3. Комплексний аналіз документопотоків фірми.
4. Моделювання системи документального забезпечення фірми.
5. Методи визначення й оптимізація функцій управління підрозділів фірми.
6. Технологія розроблення положень про підрозділи та посадових інструкцій.
7. Побудова комплексної графічної моделі системи управління.
8. Типологія організаційних структур управління суб'єктів господарювання.
9. Визначення конфігурації управлінських взаємовідносин.
10. Проектування функцій та завдань елементів системи.
11. Моделювання організаційних та функціональних структур.
12. Схема організаційної структури управління.

#### **4.3. Контрольні запитання та навчальні завдання**

1. З яких складових утворюється управління й чим вони відрізняються від елементів системи управління?
2. Яким чином упорядковується управлінська діяльність на підприємстві?
3. З чого складається процес управління? Як ці складові диференціюються?
4. Які методи визначення цілей системи управління Ви знаєте? Опишіть їх.
5. Для яких цілей розробляють процедури управління? Дайте стислу характеристику процесу розроблення та впровадження цих процедур.
6. Які методики застосовують для опису й оптимізації процесів управління?
7. Що таке організаційна структура управління? Чим вона відрізняється від інших структур?
8. Які типи та види структур управління Вам відомі? Опишіть найпоширеніші.
9. За якою процедурою на підприємстві розробляють організаційну структуру управління?

#### **10. Практична ситуація**

Відповідно до затвердженої схеми генерального плану промислового вузла до його складу включені заводи: шинні № 1 і № 2, гумотехнічних виробів

(ГТВ), азбестотехнічних виробів (АТВ) і ремонтно-механічний (РМЗ). У подальшому на базі шинного заводу № 1 та заводу АТВ було створено комбінат шин і гумоазбестових виробів, а РМЗ був розділений на механічний завод (МЗ) та центрально-ремонтне виробництво (ЦРВ). Пізніше до комбінату було приєднано й механічний завод. Потім у зв'язку з уведенням у дію заводу ГТВ на базі комбінату було створено виробниче об'єднання, до складу якого були включені всі заводи промислового вузла.

Найвагомішим аргументом підготовки і прийняття рішення щодо створення виробничого об'єднання слід вважати той факт, що всі підприємства, які включені до його складу, розташовані на одній компактній площадці, мають спільні комунікації та об'єкти виробничої і соціальної інфраструктури. Проте на противагу думці опонентів про недостатню обґрунтованість прийнятого рішення через відсутність головної передумови створення виробничого об'єднання – наявності прямих виробничо-технологічних зв'язків між об'єднуваними підприємствами – стало посилення на розвиток опосередкованих зв'язків стосовно спільного використання допоміжних та обслуговуючих виробництв, які певною мірою «пом'якшують» вагомість висунутого контраргументу. При цьому зазначалось, що механічний завод забезпечує інші підприємства об'єднання технологічним оснащенням, запасними частинами і різноманітним нестандартним устаткуванням власного виробництва. Частка його товарної продукції для потреб об'єднання становить 25 – 35 %. ЦРВ здійснює централізований ремонт устаткування для всіх підприємств об'єднання.

Керівництво новоствореним об'єднанням почав здійснювати виокремлений (автономний) апарат управління в складі генерального директора, його кількох заступників, певної сукупності технічних, економічних та інших функціональних служб.

На жаль, впродовж кількох останніх років спостерігалось зниження рівня ефективності господарювання в об'єднанні. На думку його фахівців, головним чинником спричинення такого явища є недосконалість системи управління об'єднанням і, як наслідок цього, «розлад» економічного механізму господарювання. Аналогічна думка зафіксована в аналітичній записці контрольно-ревізійного управління міністерства промислової політики України, в якій зазначено: «...Відсутність виробничо-технологічної єдності між виробничими підрозділами об'єднання негативно вплинула на діючу систему організаційно-економічного управління ним. Вона багато в чому зберігає традиційні схеми управління самостійними підприємствами, доповнюючи їх надмірними «поверхами» структури управління. За таких умов неможливо повністю реалізувати переваги ринкової системи господарювання...».

#### **Потрібно:**

- дати аналітичну оцінку діючої організаційної структури управління виробничим об'єднанням та його підприємствами;
- визначити коло техніко-економічних показників, необхідних для обґрунтування ефективної організаційної структури управління виробничим

об'єднанням та окремими його підрозділами, максимально адаптованої до ринкових умов господарювання;

- підготувати конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління виробничим об'єднанням.

**4.4. Література:** 1 – 7, 9 – 12, 16, 20, 21, 24, 25, 30, 31, 34.

## **Практичне заняття 5. Проекти організації праці персоналу підприємства**

### **5.1. План практичного заняття**

1. Дизайн організації робочих місць.
2. Розроблення проектів обслуговування робочих місць.
3. Проекти відбору, розстановки та використання кадрів.
4. Соціотехнічне проектування внутрішнього середовища фірми.
5. Ергономічне та інженерно-технічне проектування виробничих процесів.

### **5.2. Теми рефератів**

1. Основні принципи й методи проектування трудових процесів.
2. Порядок розроблення проектно-технічних рішень з оснащення та планування для робочих місць різних категорій працюючих.
3. Структура та зміст розділів проекту організації робочого місця.
4. Алгоритм розроблення проектів організації робочих місць.
5. Порядок атестації й раціоналізації робочих місць.
6. Особливості організації робочих місць допоміжних робітників.
7. Ергономічне та інженерно-технічне проектування.

### **5.3. Контрольні запитання та навчальні завдання**

1. Яким чином відбувається поділ та кооперація праці у виробничих процесах?
2. Що таке організація праці (як процес чи характеристика стану)?
3. Які теорії мотивації Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
4. Дайте характеристику функціям заробітної плати.
5. Для чого та яким чином здійснюється нормування праці?
6. У чому виявляється прогресивність застосування мікроелементного нормування праці? Які системи мікроелементного нормування зараз найчастіше застосовують на підприємствах?
7. Яким чином аспекти організації праці відображалися в проектно-кошторисній документації при будівництві та реконструкції промислових підприємств та виробництв?
8. З яких елементів складається розділ «Організація праці» організаційного проекту підприємства? Дайте розгорнену характеристику кожного елемента.

9. Чим відрізняються проектні рішення з організації праці у структурних підрозділах та окремих робочих місцях?

10. Як відбувається проектування організації робочих місць різних категорій персоналу підприємства?

11. **Задача.** У результаті впровадження заходів із наукової організації праці (НОП) собівартість одиниці продукції знизилась з 170 до 140 грн., обсяг виготовленої продукції – 3,2 тис. шт. Поточні витрати на здійснення заходів в розрахунку на рік склали 19,87 тис. грн. Визначити економічний ефект заходів із НОП.

**Вказівка.** Щоб розрахувати економічну ефективність будь-якого організаційного нововведення, потрібно визначити величину одночасних витрат, необхідних для його реалізації та собівартість продукції (робіт) до і після реалізації заходів. Якщо організаційний захід потребує незначних одночасних витрат, економічна ефективність заходу розраховується на рік, незалежно від того, коли захід реалізовано. Розраховується річний економічний ефект при випуску однорідної продукції (проведенні однорідних робіт), які визначаються у гривнях за формулою:

$$E_n = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot VT_{од}, \quad (3.2)$$

де  $C_1$  і  $C_2$  – собівартість одиниці продукції (робіт) у порівняльних цінах до та після реалізації заходу;

$B_2$  – річний обсяг продукції (робіт) у натуральному вимірі (штук, тонн тощо) після реалізації заходу;

$E_n$  – коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (для заходів з НОП приймається рівним 0,15);

$VT_{од}$  – одночасні витрати, грн.

12. **Задача.** На ділянці працює 65 робітників. Виробіток на одного робітника згідно з планом складає 73,58 тис. грн. на рік, питома вага умовно-постійних витрат у вартості продукції – 31,2 %. Після здійснення заходів із НОП трудомісткість продукції знижено на 9,5 %, а поточні витрати на здійснення заходів складають 235 тис. грн. Визначте економічну ефективність заходів.

**Вказівка.** Якщо проводяться великі комплексні заходи з організації праці, то їх фінансування може відбуватися за рахунок інвестицій, які в розрахунках економічної ефективності повинні бути приведені до одного року. Очікуваний економічний ефект розробки та впровадження заходів з організації праці в цих випадках розраховується за формулою:

$$E_{it} = \sum_{i=1}^l \sum_{i=1}^n (C_{it} - C_{it}) \cdot B_{it} - VT_{it}, \quad (3.3)$$

де  $E_{it}$  – економічний ефект від впровадження заходів за термін застосування заходів ( $t$ );

$i = 1, 2, \dots, n$  – кількість найменувань товарів, що виробляються, і на які поширюються даний захід;

$C_{it}$  – прогноз ціни  $i$ -го товару у році  $t$ ;

$S_{it}$  – прогноз собівартості одиниці  $i$ -го товару у році  $t$ ;

$V_{it}$  – прогноз обсягу виробництва  $i$ -го товару у році  $t$ ;

$BT_{it}$  – прогноз одночасних витрат  $i$ -го товару у році  $t$ .

#### **5.4. Література:** 1 – 8, 10 – 14, 16, 17, 20 – 22, 26, 32, 36.

### **Практичне заняття 6. Планування впровадження організаційних проектних рішень**

#### **6.1. План практичного заняття**

1. Використовувані стратегії впровадження організаційних рішень.
2. Прогнози (плани) впровадження організаційних проектів підприємств та їхніх підрозділів.

#### **6.2. Теми рефератів**

1. Зміст та послідовність поетапного впровадження організаційних проектів.
2. Сутність ефективності організаційного проекту.

#### **6.3. Контрольні запитання та навчальні завдання**

1. Які основні стратегії впровадження організаційних рішень Ви знаєте? Дайте їм узагальнену характеристику.

2. Опишіть систему планів, що найчастіше використовується при впровадженні організаційних проектних рішень. У чому їх позитивні риси та недоліки?

3. Які підходи та принципи використовують при розробленні планів з упровадження та забезпечення функціонування організаційних проектів?

4. Опишіть основні методи календарного планування впровадження організаційних проектів.

5. У чому полягають особливості застосування мережних (сіткових) моделей? Дайте розгорнену відповідь.

6. **Задача.** У базовому році в зв'язку з впровадженням поточної лінії, трудомісткість виготовлення виробів зменшилась з 3,12 до 2,76 нормо-год. Обсяг виробництва складає 78,5 тис. шт. Норми виробітку виконуються на 109,55 %. Тривалість робочої зміни – 8 год. Режим роботи – однозмінний. Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу – 0,897. Втрати на регламентовані простої – 4 %. Визначити економію робочої сили.

**Вказівка.** Економія робочої сили визначається як відношення добутку зниження трудомісткості виготовлення виробів у нормо-год. та обсягу

виробництва до добутку дійсного фонду робочого часу та коефіцієнта виконання норм. Для визначення номінального фонду робочого часу кількість календарних, вихідних і святкових днів брати за поточний рік. Дійсний фонд робочого часу визначається виходячи з номінального фонду робочого часу, коефіцієнта його використання та втрат на регламентовані простої.

**7. Задача.** Втрати робочого часу через плинність на одного робітника на підприємстві склали – 7 днів Плановий виробіток на людину-день становить – 350 тис. грн, плинність – 105 осіб. Розрахувати економію робочого часу і можливий додатковий випуск продукції в результаті усунення плинності по підприємству.

**Вказівка.** Можливий додатковий випуск продукції визначається як добуток планового виробітку на людину-день та економії робочого часу, яка визначається як добуток втрат робочого часу та плинності.

**6.4. Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

## **Практичне заняття 7. Процес впровадження організаційних проектних рішень і його ресурсне забезпечення**

### **7.1. План практичного заняття**

1. Етапи впровадження організаційних проектів.
2. Процеси впровадження організаційних проектів.

### **7.2. Теми рефератів**

1. Процеси впровадження організаційних проектів.
2. Напрями зміни основних економічних показників діяльності підприємств після впровадження організаційних проектів.

### **7.3. Контрольні запитання та навчальні завдання**

1. Наведіть основні етапи впровадження заходів щодо організаційних змін на підприємстві. Вкажіть основні комплекси робіт на кожному етапі.
2. Дайте розгорнений опис основних завдань, що їх ставлять при здійсненні реорганізації бізнес-процесів.
3. Охарактеризуйте основні стадії фінансування організаційного проекту підприємства.
4. Наведіть перелік і дайте характеристику організаційним формам фінансування впроваджувальних робіт при реалізації організаційного проекту.
5. **Задача.** Оцінити фінансову стійкість функціонування підприємства, використовуючи дані, наведені в табл. 1.



Таблиця 1. Показники функціонування підприємства

Показники, млн грн	Період	
	Попередній	Звітний
1. Прибуток	2050	3700
2. Власний капітал	1300	2300
3. Оборотні активи	3700	4200
4. Обсяг реалізованої продукції	10800	13400
5. Активи	6300	7300
6. Позиковий довгостроковий капітал	1600	1800
7. Позиковий короткостроковий капітал	1700	1250
8. Постійні витрати.	3500	3500

**Вказівка.** При оцінці фінансової стійкості функціонування підприємства використовувати «Єдине правило фінансової стійкості функціонування підприємства».

**7.4. Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

## 4. Самостійне опрацювання дисципліни

### Тема 1. Основи сучасної теорії організації

#### Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 1

Вивчення теми «Основи сучасної теорії організації» слід розпочинати зі з'ясування феномена такого суспільного й економічного явища, як організація. Для цього слід ознайомитися з основними теоріями організацій та організації, сучасними науковими течіями та їх баченням стосовно організації у загальнотеоретичному її розумінні. При цьому серед багатьох варіантів тлумачення терміна «організація» слід виокремити найбільш використовуваний.

Серед найперших трактувань базових термінів організаційного проектування термін «організація» можна розглядати як упорядкування, приведення в систему чогось.

Після з'ясування сутності та базових характеристик організації можна переходити до вивчення змін у наукових поглядах та методах організації в генезисі її теоретичного підґрунтя. У цьому аспекті важливим є те, що в розвитку теоретичних складових організаційної науки виокремлюють: класичну (ієрархічну) теорію організації; неокласичну (поведінкову) теорію організації; сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Загальновідомо, що серед компонентів організацій особливе місце посідають їхні цілі. При вивченні цього аспекту базових теорій організацій слід звернути увагу на функції цілей, їхні типи та види. До основних функцій цілей належать: когнітивні, розподільні, ідентифікації, мотивації, перетворення, катетичні або емоційні, символічні, ідеологічні. Серед основних видів організаційних цілей виокремлюють: цілі-завдання; цілі-орієнтації; цілі-системи.

В організаційному проектуванні, як і в інших фундаментальних науках, формується науковий базис у вигляді: об'єктивних наукових законів, закономірностей і залежностей; постулатів (від лат. *postulatum* – вимога, твердження, що виконує роль аксіоми або істини); принципів (від лат. *principium* – початок, основа, вихідне положення); концепцій організаційних змін; методів і способів цілеспрямованого розвитку підприємств.

Неможливо вивчати теоретичні основи організаційного проектування без знання базових теорій організацій. Тут слід звернути увагу на доробок засновника сучасної теорії систем і організацій О. Богданова. Він сформулював теоретичну платформу для здійснення цілеспрямованих організаційних змін – тектологію. Згідно з точкою зору О. Богданова організація – це сукупність процесів виробництва складових, а структура – це особливий просторово-часовий образ утворених складових. Для опису важливих закономірностей функціонування організацій Богданов увів поняття динамічної рівноваги, прогресивного і консервативного добору, регулятора і бірегулятора, сформулював принципи автономної поведінки і близько підійшов до ідей сучасної теорії автопоезису і замкнутої кругової організації процесів.

Досягнення в теорії організацій дають можливість проектувати особливі новітні моделі суспільно-економічних утворень. Такі утворення формуються в процесі організаційного розвитку.

Під розвитком організації найчастіше розуміють природний, закономірний процес змін або, в деяких випадках, – «життєвий цикл організації».

Концепції організаційного розвитку послуговували підґрунтям формування особливих моделей розвитку організацій, створених у різний час. Кожна з цих моделей пропонує різні засновки для змін. Так, найперша модель розвитку, що формалізована А. Дауном у 1967 р., була сформована на підставі даних функціонування урядових комітетів (після опису чотирьох різних шляхів виникнення комітетів Даун запропонував три основні стадії зростання і розвитку організацій). Друга модель організаційних змін, розроблена М. Ліппітом та У. Шмідтом у 1967 р., вважається однією з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі (корпорації проходять три стадії розвитку: народження; юність; зрілість). У 1971 р. Б. Скотт запропонував модель організаційного розвитку, яка описує три окремі типи організацій, що виникають в історичній послідовності. За теорією розвитку Грейнера, що з'явилася 1972 р., майбутнє організації визначено її організаційною історією більшою мірою, ніж зовнішніми силами. Відповідно до моделі У. Торберта (1974 р.) організаційний розвиток тісно пов'язаний із розвитком відчуття спільності персоналу (розвиток походить від індивідуальності й дифузності груп до відчуття належності й причетності до колективу). На думку Ф. Лідена, розвиток організації – це адаптація і завоювання своєї ніші у зовнішньому мінливому середовищі (Ф. Ліден, «Функціональні проблеми», 1975 р.). Д. Кац і Р. Кан будують свою модель розвитку організацій на ретельному розробленні організаційної структури; відповідно до цього вони пропонують три основні стадії розвитку: стадію простих систем, сталу стадію організації і стадію розроблення структур (Д. Кац і Р. Кан, «Організаційна структура», 1978 р.). Згідно з еволюційно-телеологічною моделлю організаційного розвитку І. Адізеса процес організаційного розвитку постає як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в перебігу розвитку низки обов'язкових фаз, або стадій (І. Адісес, «Теорія життєвих циклів організації», 1979 р.). За моделлю Кімберлі («Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем», 1979 р.), перша розпізнавана стадія розвитку організації виникає ще до фактичного створення організації (на цій стадії відбувається вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології), на другій – вибір «головних схем переміщення», найм персоналу; на третій стадії – формування організаційної ідентичності; на четвертій стадії правила стають більш ригідними, структура – формалізованою, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища. У 1983 р. Квінн і Камерон запропонували моделі з чотирьох стадій розвитку, що віддзеркалюють ефективність діяльності організації та її критеріїв на різних стадіях.

Різні бачення проектування (моделювання) розвитку організації за всієї суперечливості представлених класифікацій дає можливість вирізнити деякі загальні характеристики її розвитку.

### **Питання для самостійного опрацювання теми 1**

1. Ієрархія в організації, формальна й неформальна структура в ній.
2. Моделі й різновиди організації.
3. Різниця між законами організації та законами для організації.
4. Порядок формування логічної бази управлінського та виробничого процесу.
5. Організаційні суперечності.
6. Організаційні зміни.

### **Тести для самоконтролю до теми 1**

#### **1. Сітьові організації поділяються:**

- 1) на зовнішні, матричні, динамічні;
- 2) внутрішні, стабільні, змішані;
- 3) інтегровані, централізовані, децентралізовані;
- 4) продуктові, ринкові, регіональні.

#### **2. Зазначте особливості бюрократичних організаційних структур:**

- 1) ефективні для роботи в нестабільних умовах;
- 2) заохочення ініціативи, творчого підходу до справи;
- 3) перевага формальної сторони управління над змістовною;
- 4) перевага змістовної сторони діяльності над формальною.

#### **3. Теорію організаційного потенціалу розробив:**

- 1) М. Вебер на початку ХХ ст.;
- 2) І. Ансофф на початку 70-х років ХХ ст.;
- 3) Р. Лайкерт у 60-ті роки ХХ ст.;
- 4) Д. Норт наприкінці 80-х років ХХ ст.

#### **4. Особливість третьої фази організаційних змін у ХХ ст. полягає:**

- 1) у появі командно-адміністративних організацій з високим рівнем централізації при прийнятті рішень;
- 2) у переході до організацій з переважно горизонтальними структурами і зв'язками, широкому використанні інформаційних технологій в управлінні;
- 3) у відокремленні управлінських функцій від власників і перетворенні управління в професію;
- 4) у переході до організацій з внутрішніми ринками, використанням матричних структур, цільових груп.

#### **5. У теорії організації основна увага приділяється:**

- 1) вивченню роботи виконавців за допомогою наукових методів;
- 2) розробці бюрократичної структури управління;

- 3) розробці принципів функціонування організації в цілому;
- 4) вивченню взаємодії внутрішніх підсистем організації.

**6. Під формалізацією як характеристикою організації слід розуміти:**

- 1) рівень спеціалізації та розподілу праці;
- 2) кількість рівнів управління в ієрархії організації;
- 3) завчасно розроблені та встановлені правила й процедури поведінки робітників;
- 4) ступінь територіального розподілу частин організації.

**7. В основі одного із напрямків класичної теорії організації, лідером якого був Ф. Тейлор, лежить ідея про те, що:**

- 1) потрібно розроблювати принципи проектування і функціонування організації в цілому;
- 2) робота виконавців може і повинна вивчатися за допомогою наукових методів;
- 3) у кожній організації співіснують кілька взаємопов'язаних підсистем;
- 4) зміни зовнішніх умов призводять до змін організаційної структури підприємств.

**8. До принципів бюрократичної теорії організації належать:**

- 1) чіткий розподіл праці на основі функціональної спеціалізації, система правил і норм поведінки робітників у різних ситуаціях;
- 2) неспеціалізована кар'єра, колективне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність;
- 3) використання ситуаційного підходу до управління, вміння менеджерів аналізувати ситуацію;
- 4) початок процесу управління з розробки цілей, обговорення цілей з виконавцями, можливість перегляду цілей.

**9. Особливість другої фази організаційних змін у XX ст. полягає:**

- 1) у переході до організацій з переважно горизонтальними структурами управління;
- 2) у створенні мережеских організацій, альянсів різних типів;
- 3) у відокремленні управлінських функцій від власників і перетворенні управління на професію;
- 4) у появі в 20-х роках XX ст. командно-адміністративних організацій з вертикальним підпорядкуванням і високим рівнем централізації рішень.

**10. До сучасних напрямків розробки теорії організації належать:**

- 1) системний, ситуаційний, процесний;
- 2) реінжиніринг, концепція внутрішніх ринків, теорія альянсів;
- 3) теорія наукового управління, теорія «ідеальної бюрократії», адміністративна теорія управління;
- 4) транснаціональна корпорація, консорціум, конгломерат, спільне підприємство.

**Література:** 1 – 7.

## **Тема 2. Організаційне проектування як система знань**

### **Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 2**

Ознайомлення з матеріалом, що характеризує організаційне проектування як систему знань, слід розпочинати із вивчення передумов утворення та первинної сутності категорії й процесів організаційного проектування підприємств, адже потреба в організаційній діяльності виникає щоразу, коли з'являється необхідність у спільних діях різнорідних груп людей; структуризації їхніх взаємовідносин і погоджуваних методів роботи; подолання невизначеності, безладу, плутанини й конфліктів поміж людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для спільної діяльності членів колективу. При визначенні поточного рівня розвитку теорії, методології й практики організаційного проектування спочатку доцільно з'ясувати погляди й уявлення стосовно організації взагалі та організаційного проектування зокрема, що сформувалися впродовж десятиліть.

У процесі вивчення термінологічного підґрунтя організаційного проектування слід звернути увагу на той факт, що термін «організаційне проектування» потребує уточнення меж предмета даної науки та визначення основних підходів до вивчення її загальних проблем. Слід ознайомитися із науковими працями О. Богданова (Маліновського), Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Г. Саймона, Р. Лайкорта, І. Ансоффа, Д. Норта в аспекті уточнення початкового визначення організаційного проектування. Розглянути інформаційні джерела щодо основних характеристик-складників організації (як діяльності). Опанувати особливості застосування й тлумачення термінів «проект» і «проектування», виокремити їхні різновиди, при цьому мати на увазі, що організаційне проектування полягає в розробленні таких організаційних елементів і відносин (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникає, має властивості високої надійності, сталості й економічності.

Поряд із встановленням термінологічних особливостей наукових напрацювань організаційного проектування не менш цікавим може бути дослідження його історичних коренів, адже проектуванням організації як взаємовідносин між конкретними елементами соціальної системи несвідомо займалися вже багато тисячоліть тому.

Докладніше доцільно розглянути генезу застосування ігрових методів в організаційному проектуванні підприємств. Цікаво буде дізнатися про перші ділові ігри, які було розроблено у 1932 р. М. Бірштейном та Т. Тімофєєвським. Інформативним буде досвід застосування ділових ігор у разі перевірки організаційних рішень, в процесі оцінювання якості проектів (І. Сироежин, Р. Гусейнов). При цьому увагу слід акцентувати на визначені сукупності організаційних проблем, що їх не можна розв'язати із використанням ігрового імітаційного моделювання ситуацій та подій.

З'ясувавши передумови створення організаційного проектування як самостійної науки доцільно визначити місце цього наукового напрямку в

загальній системі наукових знань. Визначення науковості організаційного проектування варто розпочинати із встановлення меж застосування знань у цій сфері, а також визначення сукупності наукових дисциплін, які стосуються організаційного проектування. При цьому слід враховувати закономірності диференціації й інтеграції складових узагальненого наукового знання про організаційне проектування підприємств.

Щоб абстрактно осмислити місце науки про організаційне проектування підприємств, слід здійснити просторове подання рівнів та складових узагальненого суспільного знання. На кожному із рівнів розміщуються сукупності загальних та спеціальних наук. До складу їх можуть увійти: загальнотеоретичні науки (філософія, загальна теорія систем, математика, теорія управління, теорія статистики, теорія витрат); соціально-економічні науки (політична економія, макроекономіка, мікроекономіка, планування національного господарства, економіка праці, статистика та економіка галузей народного господарства, соціологія, правознавство); природничі науки (технологія виробництва, технічна кібернетика, екологія, фізіологія праці, управлінська психологія, технічна естетика); організаційні науки (організація виробництва, організація управління, організація праці, соціальна організація, інформаційна організація, організаційна статистика); об'єктні науки (планування діяльності підприємства, облік (бухгалтерський, фінансовий, управлінський) господарських операцій, фінанси підприємства, інвестування, технічне нормування, документування тощо).

Важливим при уточненні місця організаційного проектування серед усіх наук є визначення предмета дисципліни. З огляду на це слід звернути увагу на різновиди організаційних теорій, що трансформуються, залежно від предмета – «теорію організацій», «теорію організації» та «організаційний дизайн». Теорія організації має за основний предмет «основні закони організації», решта розглядається як додаток до цих законів; у рамках теорії організацій предмет сформований на підставі: «функцій», «цілей», «структур», «середовища» організацій, а логіка теорії будується на виявленні взаємозв'язків цих атрибутів (ці взаємозв'язки фрагментарні й нестійкі, тому можуть вважатися закономірностями умовно, тим паче, категорію «закон» до них не можна застосовувати, як це робиться у природничих науках); у «дизайні організацій» розглядаються теоретичні моделі організації як вихідний матеріал організаційного проектування.

## **Питання для самостійного опрацювання теми 2**

1. Основні принципи організаційного дизайну систем.
2. Методологія розв'язання організаційних проблем.
3. Порівняльна ефективність організаційних методів.
4. Розроблення концепції організації науково-технічної та функціональної діяльності підприємства.
5. Техніко-економічне обґрунтування проекту.

6. Вибір ефективного варіанта проекту.

## **Тести для самоконтролю до теми 2**

### **1. Проектування організації – це:**

- 1) розробка кількісних характеристик апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) формування структури, яка найбільше відповідає меті й завданням організації;
- 4) розробка органіграм – документів, що регламентують взаємодію рівнів управління і підрозділів.

### **2. До основних методів проектування організаційної структури належать:**

- 1) адаптивний, оперативний, виробничий, гнучкий;
- 2) економічні, регламентаційні, адміністративні, розпорядчі;
- 3) метод аналогій, експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання;
- 4) операційний, функціональний, тактичний, стратегічний.

### **3. До основних елементів проектування організації належать:**

- 1) адаптивність, оперативність, надійність, економічність, продуктивність;
- 2) межі розподілу праці, департаментизація, діапазон управління, зв'язки між частинами організації, рівень централізації;
- 3) витрати, рентабельність, прибутковість, дивіденди;
- 4) вертикальні, горизонтальні, лінійні, функціональні, формальні, неформальні.

### **4. До основних внутрішніх факторів організації належать:**

- 1) цілі, завдання, структура, технологія, персонал;
- 2) політична ситуація, стан економіки, демографічна ситуація, соціокультурні фактори, події в інших країнах;
- 3) конкуренти, споживачі, ділові партнери, місцева влада, трудові ресурси;
- 4) прямі, непрямі, вертикальні, горизонтальні, економічні.

### **5. Зазначте непрямі фактори зовнішнього середовища організації:**

- 1) цілі, завдання, структура, технологія, персонал;
- 2) постачальники, посередники, конкуренти, покупці, місцева влада, трудові ресурси;
- 3) стан економіки, політична ситуація, розвиток науково-технічного прогресу, події в інших країнах;
- 4) корпоративні, ділові, адаптивні, традиційні, іноземні.

### **6. Основними видами зв'язків між частинами організації є:**

- 1) горизонтальні, вертикальні, лінійні, функціональні;
- 2) маркетингові, кадрові, фінансові, збутові;
- 3) стратегічні, оперативні, тактичні, операційні;



4) відкриті, закриті, соціотехнічні.

**7. До прямих факторів зовнішнього середовища організації належать:**

- 1) політична обстановка, економічна ситуація, демографічна ситуація, соціокультурне середовище тощо;
- 2) постачальники, конкуренти, покупці, влада, трудові ресурси;
- 3) цілі, завдання, організаційна структура, технологія виробництва, персонал;
- 4) повноваження, характер спеціалізації, відповідальність, координація, інтеграція.

**8. Теорія Гласієр:**

1) виокремлює співіснування в кожній організації кількох взаємозв'язаних підсистем: виконавчої, апеляційної, представницької, законодавчої;

2) стверджує, що зміни зовнішніх умов призводять до необхідності змін стратегії фірми, далі – до змін її організаційної структури;

3) рекомендує для вдосконалення діяльності організацій застосувати реінжиніринг, мережеві структури, асоціативні форми організації й управління;

4) вважає бюрократичну організаційну структуру найефективнішою.

**9. Можливості реакції керівництва організації на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища проявляються в тому, що:**

1) менеджери зобов'язані впливати на всі внутрішні й зовнішні фактори організації;

2) менеджери зобов'язані впливати тільки на внутрішні фактори, до впливу зовнішніх вони можуть тільки пристосовуватись;

3) менеджери зобов'язані впливати на внутрішні фактори, можуть впливати на прямі зовнішні фактори, повинні пристосовуватись до впливу непрямих зовнішніх факторів;

4) менеджери не можуть впливати на зовнішні та внутрішні фактори організації, вони повинні на них реагувати і приймати рішення.

**10. До типів взаємозалежності робіт в організаційному проектуванні належать:**

1) внутрішня, зовнішня пряма, зовнішня непряма;

2) послідовна, зв'язана, групова;

3) вертикальна, горизонтальна, змішана;

4) зовнішня, внутрішня, змішана.

**Література:** 1 – 7, 10, 16, 20, 21, 32.

### **Тема 3. Діагностування організаційних параметрів підприємства**

#### **Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 3**

Беручись до ознайомлення з методами та прийомами організаційної діагностики, необхідно з'ясувати визначення цього терміна у вузькому й широкому розумінні. У цьому зв'язку слід пам'ятати, що одні науковці трактують діагностику як оцінювання стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку й перспективних напрямів їх розв'язання, а також вивчення режимів функціонування цих систем; інші розглядають діагностику як дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз проблем розвитку й підвищення ефективності системи менеджменту, організацію й виявлення головних напрямів розв'язання.

Ознайомлення з методами організаційної діагностики слід розпочинати з опрацювання класифікацій видів і типів такої діагностики. Це потрібно, оскільки діагностика як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць належить до методів непрямих вимірювань. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають визначенню, зазвичай недоступні для безпосереднього спостереження і вимірювання. Тому варто вимірювати не їхні параметри, а параметри процесів, породжуваних елементами цих систем і доступних для вимірювання. При цьому треба ознайомитися із основними характеристиками діагностичних процесів.

При ознайомленні з методологією організаційної діагностики слід вивчити такі напрями її здійснення: вивчення соціально-економічних систем як об'єктів діагностики; побудова і вивчення відповідних моделей соціально-економічних систем; дослідження діагностичних систем і їхніх зв'язків із об'єктом діагностики. У цьому аспекті слід пам'ятати, що перший напрям діагностики пов'язаний із розробленням методів розв'язання проблем і передбачає розв'язання таких завдань: вивчення умов функціонування і стану виробничих соціально-економічних систем; вивчення елементів систем і зв'язків між ними; вивчення можливих станів системи; аналіз можливостей дослідження ознак, що характеризують стан системи; збирання і опрацювання статистичних матеріалів, що дають можливість визначити розподіл імовірностей можливих станів системи (діагнозу), а також закономірності вияву ознак; збирання експериментальних даних про витрати, пов'язані зі здійсненням дослідження виробничих соціально-економічних систем. Другий напрям пов'язаний із побудовою моделей соціально-економічних систем і процесів діагностики, із розробленням методів діагностування організаційного стану і причин, що породжують його зміну в соціально-економічних системах, та розробленням правил побудови моделей, які вможливають визначення стану соціально-економічних систем. Третій напрям діагностики передбачає аналіз наявних діагностичних систем, виявлення принципів їхньої побудови, розроблення методів розв'язання та оцінювання оптимальності. Цей напрям

має, на наш погляд, важливу теоретичну і практичну значимість, оскільки пов'язаний із виробленням критеріїв інформативності показників, що характеризують стан системи, з аналізом способів діагностики, побудовою відповідного діагностичного процесу.

Після з'ясування методів та напрямів організаційної діагностики стає важливим набуття навичок вибору інформативних ознак для опису соціально-економічних систем. У багатьох випадках це пов'язане із труднощами отримання інформації. Також важко обрати найбільш інформативний показник для інтерпретації результатів діагностики. Спираючись на результати досліджень та аналіз наукових праць, можна дійти висновку, що діагностика в організації діяльності підприємства, це: дослідження базових показників господарської діяльності соціально-економічної системи; всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства; експертне оцінювання розроблених заходів і перспектив реінжинірингу для досягнення прогнозованих цілей; розуміння кількісно невизначених і якісно «надскладних» рівнів економічної організації фірми.

Безперечно, що здійснення ефективних заходів з організації діяльності фірми передбачає використання організаційної діагностики. Таку діагностику треба розглядати як спосіб організації діяльності на підставі систем діагностичних показників. Ця діагностика також сприяє коригуванню нових проблем, що виникають на підприємстві в результаті змін і впливу зовнішніх чинників.

Найважливішою складовою організаційної діагностики підприємства є процес кількісного оцінювання параметрів його функціонування. Ця діагностика здійснюється у межах стандартизованого процесу збирання, реєстрації й опрацювання інформації про об'єкт дослідження.

У діяльності підприємств зазвичай виникають проблеми різного характеру. Серед цих проблем відбувається зіткнення кількох різноспрямованих сил. Такі зіткнення називають конфліктами. Відповідно, за організаційного проектування виникає необхідність діагностики конфліктів та формування сукупності дій щодо їх усунення. Тому при вивченні теми «Діагностування організаційних параметрів підприємства» слід звернути увагу на особливості виявлення внутрішніх для підприємства конфліктів.

Оцінювання ефективності організації функціонування підприємства має будуватися на зіставленні комплексних зважених показників організаційного рівня загалом по підприємству та щодо його структурних підрозділів. Для визначення комплексного показника рівня організації (упорядкованості) користуються такими характеристиками, як рівень організації виробництва, праці та управління на підприємстві. Залежно від наявності та якості вхідних даних можливе використання для визначення комплексного показника організаційного рівня загальних та аналітичних показників.

Оскільки загальні показники формуються із сукупності часткових, для загального оцінювання організаційного рівня слід використовувати аналітичні показники за трьома основними напрямками: організація виробництва;

організація праці; організація управління. Відповідно до цих напрямів формується інтегральний показник організаційного рівня підприємства, який акумулює значення показника організаційного рівня виробництва, рівня організації праці та рівня організації управління. Він показує міру організованості господарських процесів на підприємстві.

Використання всього спектра оцінних показників при організаційній діагностиці підприємства дає можливість встановлювати не лише стан взаємовідносин та рівень раціональності здійснення бізнес-процесів, а й формувати сукупності заходів щодо вдосконалення операційної діяльності фірми.

### **Питання для самостійного опрацювання теми 3**

1. Сутнісні, соціокультурні й ситуаційні проблеми.
2. Способи формування переліку й опису проблем організації.
3. Специфіка організаційної самодіагностики.
4. Особливості застосування методу інтерв'ю в організаційній діагностиці.
5. Можливості й обмеження роботи з висловлюваннями респондентів у процесі організаційної діагностики.
6. Звіт за результатами організаційної діагностики.

### **Тести для самоконтролю до теми 3**

**1. Яке з наведених нижче тверджень є метою економічної діагностики?**

- 1) визначення факторного впливу на перебіг окремих видів діяльності (економічних процесів) в межах конкретного підприємства;
- 2) формування плану дій для поліпшення поточного стану діяльності підприємства на основі прийняття конструктивних управлінських рішень;
- 3) зменшення витратності функціонування підприємства;
- 4) максимізація прибутковості функціонування підприємства на ринку.

**2. Що є об'єктом економічної діагностики?**

- 1) підприємство;
- 2) будь-яка економічна система;
- 3) суспільство;
- 4) економічні процеси (види діяльності) підприємства.

**3. Предметом економічної діагностики є:**

- 1) фінансова діяльність підприємства;
- 2) маркетингова діяльність підприємства;
- 3) вся виробничо-господарська діяльність підприємства;
- 4) всі зазначені відповіді вірні.

**4. Які з наведених нижче аспектів належать до основних завдань економічної діагностики ?**

1) обґрунтування і класифікація за пріоритетом проблем, які з вирішенням яких стикається підприємство в ході здійснення своєї поточної діяльності;

2) оцінка за допомогою відповідних методик поточного стану підприємства;

3) розробка рекомендацій (плану дій) щодо поліпшення поточного стану діяльності підприємства;

4) всі зазначені відповіді вірні.

**5. До якої групи показників належать одиничні параметричні показники якості, відсутність яких є бажаною для споживача (якісний показник для цієї групи дорівнюватиме одиниці, якщо він відсутній в товарі і дорівнюватиме нулю, якщо він наявний в товарі)?**

1) до першої групи (I);

2) до другої групи (II);

3) до третьої групи (III);

4) до четвертої групи (IV).

**6. Які з наведених нижче методик використовуються в економічній діагностиці підприємства?**

1) техніко-економічний аналіз;

2) горизонтальний, вертикальний та фінансовий аналіз на основі коефіцієнтів;

3) SWOT-аналіз, маркетинговий аналіз;

4) всі вказані методики використовуються в економічній діагностиці.

**7. Які складові елементи містить внутрішнє середовище підприємства для діагностики?**

1) маркетингову;

2) фінансову;

3) виробничу;

4) кадрово-організаційну;

г) діагностика внутрішнього середовища містить усі зазначені складові.

**8. Який коефіцієнт приймається рівним одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками, а для інших підприємств – розраховується як відношення до найліпшого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера?**

1) коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

2) сумарна оцінка;

3) інтегрований (груповий) факторний показник;

4) многокритеріальний конкурентоспроможності.

**9. Які з переліку елементів не належать до кадрово-організаційної складової діагностики внутрішнього середовища підприємства?**

1) підприємницька орієнтація;

2) кваліфікація керівництва;

3) раціональність розподілу прав і відповідальності;

4) організаційна структура підприємства.

**10. Визначення заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження всіх складових елементів системи і способів їх реалізації, а також зменшення впливу небажаних відхилень критеріальних значень**

- 1) об'єктом діагностики;
- 2) предметом діагностики;
- 3) метою діагностики;
- 4) завданнями діагностики.

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18 – 21, 23, 27, 29, 33, 35.

**Тема 4. Організаційний дизайн підсистем управління фірмою**

**Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 4**

На початку вивчення базового матеріалу цієї теми слід визначити сутність та різницю між такими поняттями, як «управління» та «менеджмент», встановити різновиди управління в контексті наукових досягнень загальної теорії управління. Тут слід з'ясувати, що основними складовими управління взагалі вважають систему управління, механізм управління та процеси управління. Система управління складається із сукупності суб'єктів та об'єктів управління, а механізм – це поєднання цих складових системи в процесі управління. Управлінська діяльність включає процедури дослідження об'єкта, аналізу ситуації, проектування, планування, контролю та інших дій.

Слід звернути увагу, що процес організації управління на підприємстві є упорядкуванням і регулюванням відносин та підпорядкованості між органами управління. Саме характер дій визначає ті методи і прийоми, що є інструментами організаційних механізмів. Оскільки кількість та обсяги управлінських процесів на підприємстві значні, відбувається поділ та кооперування робіт за функціональною ознакою, точніше, виокремлюються функції управління. У загальній сукупності функцій вирізняють загальні й спеціальні функції управління.

На основі первинних знань з теорії управління можна переходити до опрацювання ключових аспектів методології проектування організації в системі управління підприємством.

Слід запам'ятати, що управління передбачає досягнення цілей. Саме це визначає пріоритетність цільового підходу в управлінській діяльності на підприємстві й орієнтує його на перспективу. Воно передбачає чітке визначення цілей розвитку, шляхів їх досягнення, зміну всіх компонентів виробничо-управлінських систем, необхідну для забезпечення ефективних результатів функціонування. При цьому слід мати на увазі, що початковим етапом в управлінні на підприємстві є визначення цілей системи, яке розпочинається з аналізу поточного стану підприємства і визначення пріоритетних напрямів його розвитку.

Важливим аспектом матеріалу, що вивчається, є те, що проектування організації в системі управління підприємством неможливе без визначення складу функцій органів здійснення управлінського впливу. Вони формуються на основі визначених цілей підприємства. З методичного боку процес визначення й опису функцій не суттєво відрізняється від процесів визначення цілей підприємства. У цьому процесі застосовують такі само методичні підходи. Певним чином вирізняються особливості подання функцій управління: обов'язкове вербальне подання. Застосування методів структуризації у практиці організаційного проектування діяльності дозволяє об'єктивно визначити й оцінити сукупність функцій та завдань, що їх необхідно реалізувати для досягнення місії підприємства на певному етапі його розвитку. Деталізація таких функцій дає можливість визначити функції структурних підрозділів та окремих виконавців залежно від рівня їх підпорядкованості в системі управління.

У практиці організаційного проектування формалізоване подання описів процесів управління здійснюють у формі документів «Технологічні процеси (процедури) управління». Такий технологічний процес може бути розроблений у межах конкретних управлінських функцій або спрямованих бізнес-процесів. Використання різних методів для проектування технологічних процесів управління передбачає активне документування бізнес-процесів підприємства. При цьому можна використовувати такі засоби документування: схему організаційної структури; принципову схему бізнес-процесу; ієрархічну схему бізнес-процесів; загальний огляд процесів і схеми підрозділів; загальну схему процесу; детальну схему процесу; схему інструкцій; схему управління формами; схему обігу форм; бухгалтерську діаграму.

Варто пам'ятати, що за організаційного проектування системи управління підприємства здійснюється: вибір типу організаційної структури; визначення кількості рівнів структури по вертикалі; визначення кількості функціональних груп на кожному рівні, кількості виконавців у кожній групі; визначення функцій управлінського персоналу. На основі обраних сукупностей функцій та узагальнених процедур управлінської діяльності синтезуються алгоритми розв'язання задач виконавцями.

При проектуванні структури управління підприємством важливо встановити: рівень жорсткості регламентації діяльності елементів системи; терміни розроблення робочої документації; рівень забезпечення кваліфікованими кадрами; загальний рівень організації системи управління підприємством у цілому; рівень новизни формування організаційної будови системи управління. Це дасть можливість точно та якісно спрогнозувати загальну технологію проектування організаційної структури управління, визначити рівень витрат на весь комплекс проектних робіт.

Треба завжди пам'ятати, що по завершенні розроблення організаційної структури управління та її затвердження не слід зупиняти проектну роботу. Потрібно вносити необхідні корективи до наявної структури управління і відповідних організаційних документів, що регулюють її функціонування. До того ж необхідність вдосконалення окремих складників системи управління

пов'язана з процесами змін, зумовлених розвитком окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Треба періодично виконувати організаційний аналіз та коригувати наявні взаємозв'язки й підпорядкованість структурних підрозділів фірми.

#### **Питання для самостійного опрацювання теми 4**

1. Рівень організації в системі управління підприємством.
2. Карта розподілу відповідальності.
3. Маршрутизація інформаційних потоків.
4. Документограми взаємозв'язків і маршрутів.
5. Комплексний аналіз документопотоків фірми.
6. Використання уніфікованих систем документування.

#### **Тести для самоконтролю до теми 4**

##### **1. До недоліків функціональної структури управління належать:**

- 1) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;
- 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;
- 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
- 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

##### **2. До органів управління акціонерним товариством належать:**

- 1) збори засновників, спостережна рада, дирекція на чолі з генеральним директором;
- 2) загальні збори товариства, спостережна рада, ревізійна комісія, управління;
- 3) збори акціонерів, рада директорів, виконавчий комітет;
- 4) головна дирекція з функціональними службами, керівництво відділень.

##### **3. Основні рівні управління в організації – це:**

- 1) виробничий, кадровий, фінансовий, збутовий;
- 2) вищий, середній, нижчий;
- 3) центральний, проміжний, периферійний;
- 4) централізований, координуючий, організуючий, виконуючий.

##### **4. Функціональна структура управління ефективна для організацій,**

**які:**

- 1) розробляють і виготовляють складну наукомістку продукцію;
- 2) здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на кількох ринках;
- 3) діють у динамічному середовищі, мають широку номенклатуру продукції;



4) виробляють велику кількість продукції обмеженої номенклатури і діють у стабільному середовищі.

**5. Централізована форма управління використовується:**

- 1) підприємствами з дивізійною організаційною структурою;
- 2) у великих диверсифікованих компаніях, які налічують у своєму складі значну кількість підприємств і підрозділів;
- 3) для підвищення самостійності та ініціативи менеджерів середньої та низової ланки підприємства;
- 4) на невеликих підприємствах, які випускають нескладну однотипну продукцію для географічно сконцентрованого ринку.

**6. Залежно від характеру зв'язків між підрозділами організації існують такі типи організаційних структур управління:**

- 1) корпорація, холдинг, консорціум, картель;
- 2) традиційні, дивізійні, матричні;
- 3) корпоративні, індивідуалістичні, партисипативні;
- 4) механічні, бюрократичні, органічні, адаптивні.

**7. Лінійна структура управління створюється на підприємствах, які:**

- 1) випускають обмежену номенклатуру складної продукції і діють у стабільних умовах;
- 2) невеликі за розмірами, здійснюють нескладне виробництво;
- 3) випускають різноманітну продукцію для різних ринків;
- 4) проектують і виробляють складну наукомістку продукцію.

**8. Під адаптивністю системи управління слід розуміти:**

- 1) відносні витрати на її функціонування порівняно з обсягами чи результатами виробничої діяльності;
- 2) її спроможність ефективно виконувати задані функції у визначеному діапазоні мінливих умов;
- 3) своєчасність виявлення управлінських проблем і швидкість їх вирішення;
- 4) кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного робітника апарату управління.

**9. Основними типами дивізійної структури управління є:**

- 1) матрична, проектна, проблемно-цільова, змішана;
- 2) бюрократична, механістична, адаптивна, органічна;
- 3) продуктова, ринкова, регіональна, глобальна;
- 4) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна.

**10. Зазначте переваги лінійної структури управління:**

- 1) лінійні менеджери звільнені від оперативного керівництва виробництвом;
- 2) формування у співробітників самостійності, ініціативи при виконанні завдань;
- 3) особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу, оперативність у прийнятті рішень;
- 4) ефективність управління організацією нічим не обмежується, вище керівництво приймає тільки основні рішення.

**Література:** 1 – 7, 9 – 12, 16, 20, 21, 24, 25, 30, 31, 34.

## **Тема 5. Проекти організації праці персоналу підприємства**

### **Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 5**

Набуття навичок з проектування організації праці на підприємстві доцільно розпочати з встановлення основних дефініцій праці та організації праці, визначити й зрозуміти, що таке праця взагалі та конкретна праця зокрема, що таке проста та складна праця, яким чином здійснюється редукція праці тощо. Особливу увагу слід звернути на аспекти поділу праці на підприємстві, розглянути основні види поділу праці: технологічний, поопераційний, функціональний, професійний, кваліфікаційний. Поділ праці неможливий без її кооперування. При вивченні навчального матеріалу в цій площині слід звернути більшу увагу на наявні форми кооперування праці: технологічне, предметне, організаційне кооперування праці. При цьому слід пам'ятати, що встановлення упорядкованості при кооперації праці здійснюється за рахунок її організації.

По завершенні вивчення загальнотеоретичних основ трудової діяльності працівників підприємства можна переходити до опанування знань стосовно раціональної організації праці. Розв'язання завдань організації праці потребує використання новітніх досягнень у різних сферах діяльності суспільства. Це спонукає до формування наукового підходу до організації трудової діяльності працівників – точніше, до наукової організації праці. При цьому слід пам'ятати, що терміном «наукова організація праці» зазвичай характеризують поліпшення організаційних форм використання живої праці в рамках окремо взятого трудового колективу (підприємства). На цьому тлі слід встановити базові завдання наукової організації праці у площині її застосування при організаційному проектуванні підприємств.

Не менш важливим при розробленні проектів організації праці на підприємстві вважається організація оплати праці. Це не тільки тому, що саме заробітній платі сучасна наука й практика приділяють велику увагу. Заробітна плата виступає мірилом ефективної діяльності працівником – засобом забезпечення розширеного відтворення трудових ресурсів. Будь-яка економічна система має власну організацію оплати праці, яка є відображенням базисних економічних відносин і політики владних структур стосовно визначення, спрямування і ролі розподілу результатів праці.

Проектування організації оплати праці першою чергою потребує встановлення міри витрат цієї праці та сум винагороди за виконану роботу. Встановлення міри оплати праці може здійснюватися з використанням різних інструментів, але не всі вони дають точну характеристику затратам цієї праці. Серед сукупності методів оцінювання ефективності застосування праці

найоптимальнішим є нормування праці. Норми праці становлять підґрунтя системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, обліку витрат на продукцію, встановлення завдань з підвищення продуктивності праці, визначення потреби в кадрах, управління трудовими відносинами на підприємстві. При цьому нормування праці є також засобом забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою. Саме тому слід якнайглибше опанувати знання про зміст та основні методи нормування праці персоналу.

Слід звернути увагу на те, що метою нормування праці є вдосконалення організації виробництва і праці, поліпшення її умов та скорочення витрат на випуск продукції, що, своєю чергою, підвищить продуктивність праці й сприятиме розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників.

При організаційному проектуванні підприємства слід значну увагу приділяти мотивації праці працівників. Сучасна практика використовує значну кількість способів мотивації конкретної людини. Ці способи ефективної мотивації трудової діяльності не є сталими. Крім цього, той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню продуктивності. Тому мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Поряд із цим важливою складовою мотивації є її оцінювання, що виконує орієнтувальну і стимулювальну функції.

У процесі вивчення базових положень методик організаційного проектування трудової діяльності персоналу підприємства слід особливу увагу приділити аспектам організації праці на робочих місцях. Це потрібно, бо кожне робоче місце має свою специфіку, пов'язану з особливостями здійснення виробничих процесів, різноманітністю форм поєднання елементів праці у виробництві, організаційним типом виробництва, рівнем поділу і кооперації праці, ступенем механізації та автоматизації, кількістю устаткування на робочому місці тощо. Для систематизації знань у цій сфері слід ознайомитися зі структуризацією різновидів робочих місць (їх основною класифікацією).

При вивченні матеріалу теми слід звернути увагу, що раціональна організація робочого місця має здійснюватися за такими основними напрямками: раціональної спеціалізації; ефективного розміщення устаткування, оснащення, предметів праці; достатнього освітлення робочої зони; своєчасного й повного обслуговування; створення умов безпечної і високопродуктивної праці. Залежно від спеціалізації робочого місця здійснюється відповідне його оснащення. Воно проводиться на основі раціонального поєднання окремих елементів такого робочого місця. Оснащення робочого місця передбачає повне укомплектування і постійне його забезпечення всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці.

Раціональна організація робочого місця неможлива без ефективного розміщення всіх компонентів цього робочого місця, яке формалізується в його технологічному плануванні. Для набуття практичних навичок з проектування організації робочих місць особливу увагу слід звернути на загальні вимоги до

планування робочого місця. Вони регламентують такі параметри: габарити робочої зони мають забезпечувати зручне виконання операцій; унеможливлення травмування; устаткування має розміщуватися, за можливості, в полі зору працівника і бути доступним для постійного нагляду за перебігом технологічного процесу; основне і допоміжне устаткування розташовують так, щоб до нього був вільний доступ для обслуговування; предмети постійного користування мають розташовуватися близько до робочого; оснащення й устаткування постійного користування, предмети праці розміщуються з урахуванням антропометричних і фізіологічних даних людини; предмети тимчасового користування розміщуються в спеціально відведених місцях, щоб вони не заважали основній роботі.

Під час проектування організації робочого місця визначають його структуру та зміст. Вони конкретизуються і доповнюються відповідно до організаційно-технічних умов і специфічних особливостей обраних технологічного і трудового процесів.

Формалізованим представленням проекту організації трудового процесу є «Карта організації праці на робочому місці», розроблення якої є обов'язковою. Вона має включати такі розділи: вихідні дані; трудовий процес; робоче місце; обслуговування робочого місця; умови праці; норми витрат праці; вимоги до виконавця роботи; режим праці та відпочинку; загальні техніко-економічні показники. Технологічне планування або перепланування робочого місця здійснюється в такій послідовності: визначають (уточнюють) місцезнаходження робочого місця на ділянці згідно з його спеціалізацією, враховуючи технологічні й транспортні потоки; здійснюють прив'язку допоміжного обладнання (підйомно-транспортних засобів тощо), яке постійно використовується для основного технологічного устаткування; визначають раціональне місцезнаходження працівника щодо основного технологічного устаткування; визначають найзручніше (на мінімальній відстані від працівника) місце розташування організаційного і технологічного оснащення, тари з матеріалами і готовою продукцією; оцінюють рівень раціональності нового планування робочих місць.

## **Питання для самостійного опрацювання теми 5**

1. Методи праці та підходи до їх раціоналізації.
2. Методи розв'язання трудових конфліктів.
3. Дизайн організації на робочих місцях.
4. Норми і правила організації робочих місць.
5. Регламенти виконання трудових операцій.
6. Проекти відбору, розміщення й використання кадрів.

## Тести для самоконтролю до теми 5

### 1. Скільки існує основних видів поділу праці на підприємстві:

- а) два;
- б) три;
- в) чотири;
- г) немає правильної відповіді.

### 2. Поділ праці на підприємстві – це:

- а) розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг;
- б) групування і комбінування працівників у виробничий колектив;
- в) розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами, робочими місцями;
- г) немає правильної відповіді.

### 3. Кооперування праці – це:

- а) розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг;
- б) групування і комбінування працівників у виробничий колектив;
- в) розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами, робочими місцями;
- г) немає правильної відповіді.

### 4. Технологічний розподіл праці – це:

- а) поділ праці між різними категоріями працівників підприємства;
- б) поділ праці за виробничими операціями і процесами, фазами, видами робіт;
- в) поділ праці між групами працівників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт;
- г) немає правильної відповіді.

### 5. Виберіть елементи нормованого робочого часу:

- а) час продуктивної роботи;
- б) час регламентованих перерв;
- в) час непродуктивної роботи;
- г) час нерегламентованих перерв.

### 6. Виберіть елементи ненормованого робочого часу:

- а) час продуктивної роботи;
- б) час регламентованих перерв;
- в) час непродуктивної роботи;
- г) час нерегламентованих перерв.

### 7. Скільки частин складають структуру заробітної плати:

- а) дві;
- б) три;
- в) чотири;
- г) п'ять.

### 8. Основна заробітна плата – це:

- а) винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи і особливі умови праці;
- б) виплати за підсумками роботи за рік;

- в) премії і компенсації;
- г) винагорода за виконану роботу відповідно до чинного законодавства.

**9. Скільки виділяють основних форм оплати праці:**

- а) дві;
- б) три;
- в) чотири;
- г) п'ять.

**10. Конфлікт характеризується:**

- а) головною роллю держави у регулюванні соціально-трудових відносин;
- б) загостренням протиріч у трудових відносинах;
- в) прагненням працівників до самостійності і самореалізації, запобіганням перенесення відповідальності на інших суб'єктів;
- г) сумісною відповідальністю людей, яка ґрунтується на особистій відповідальності і згоді, однодумності і спільності інтересів.

**Література:** 1 – 8, 10 – 14, 16, 17, 20 – 22, 26, 32, 36.

**Тема 6. Планування впровадження організаційних проектних рішень**

**Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 6**

На початку вивчення матеріалу цієї теми слід звернути увагу на те, що впровадження рішень організаційного проекту має будуватися відповідно до обраної стратегії функціонування суб'єкта господарювання. При цьому процедура впровадження проекту також підпорядкована певній стратегії. Серед найбільш використовуваних слід звернути увагу й досконало ознайомитися зі стратегіями: паралельної діяльності; стрибка; пілотного проекту; розширення вузького місця. Стратегія «паралельної діяльності» передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються. Стратегія «стрибка» передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності. Стратегію «пілотного проекту» доцільно використовувати для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства. Стратегія «розширення вузького місця» має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.

Після ознайомлення із сутністю та особливостями застосування впроваджувальних стратегій слід перейти до питання планування впроваджувальних робіт, що є основою ефективного впровадження організаційного проекту. Тому методи й техніка впровадження проектних рішень потребують прискіпливої уваги та вивчення. Сутність планування полягає в обґрунтуванні цілей та способів їх досягнення на основі визначення детального комплексу робіт, ефективних методів та способів застосування

ресурсів, встановлення взаємодії між учасниками організаційного проекту та програм впровадження. При цьому слід пам'ятати, що при плануванні впроваджувальних робіт визначають їх: тривалість; потребу в ресурсах; терміни поставок; терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій тощо.

Для застосування на практиці знань із формування планових документів щодо впровадження організаційних змін слід ознайомитися й чітко виконувати загальні підходи і принципи розроблення цих документів. Особливу увагу слід звернути на такі принципи, як: цілеспрямованість, комплексність, збалансованість по ресурсах, системність, гнучкість, багатофункціональність, оптимальність, адаптивність, несуперечність, безперервність, стабільність.

З огляду на ступінь деталізації планових робіт виокремлено такі види планів: концептуальний, стратегічний, тактичний або детальний. У концептуальному плані відображуються цілі та завдання впровадження проекту, концептуальні напрями впровадження, основні віхи, попередні оцінки тривалості, вартості проектних робіт, потреба в ресурсах. Стратегічний план визначає цільові етапи, терміни завершення комплексів робіт; кооперацію організацій виконавців. На тактичному рівні уточнюють терміни виконання комплексів робіт, потреби в ресурсах, встановлюють чіткі межі між роботами, деталізують завдання учасникам на місяць, тиждень, добу з комплексів робіт.

У процесі вивчення матеріалу даної теми є сенс ґрунтовно ознайомитися із методиками розроблення сукупності функціональних планів. Ця сукупність складається з таких планових документів: головного календарного плану; короткострокових календарних планів робіт; функціональних планів робіт. Головний календарний план формується шляхом уточнення й деталізації концептуального плану проекту: визначає етапи проекту, які поділяються на цільові етапи і етапи проекту, пов'язані з початком і завершенням функціональних комплексів робіт. Короткострокові календарні плани формуються на основі головного календарного плану і містять переліки робіт, терміни, прізвища осіб, відповідальних за їх здійснення. Функціональні плани робіт містять заходи, а також конкретні технічні й проектні рішення з окремих питань, які стосуються особливостей виконання проекту.

Оскільки ключове місце у плануванні впровадження розробок організаційного проекту посідає календарне планування, слід докладно ознайомитися також з методиками формування різних типів календарних планів, які класифіковані за: рівнем планування; типами робіт; глибиною планування; формою подання. При цьому слід пам'ятати, що відповідно до рівнів планування виокремлюють: календарні плани впровадження проекту; функціональні календарні плани робіт.

Функціональні календарні плани робіт також складають: на окремі черги, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому разі розглядаються як мініпроекти. За глибиною планування вирізняють: перспективні графіки; графіки початку і завершення робіт з проекту; щомісячні, щотижневі, щоденні, а за формою подання – логічні мережі; графіки; діаграми тощо.

Важливо зафіксувати, що процедура розроблення календарного плану впровадження організаційного проекту включає такі комплекси робіт: розроблення концепції та визначення цілей впроваджувальних робіт; побудова структури розбивки робіт; побудова структури розбивки робіт; визначення основних віх; визначення стратегії впровадження організаційного проекту; визначення відповідальних; розроблення сіткових моделей; розрахунок календарного графіка за методом критичного шляху; розрахунок календарного графіка з урахуванням ресурсних обмежень; аналіз вартісної інформації; розроблення фінансового плану. Практичну цінність можуть мати методики формування структури розбивки робіт, що дає можливість: пояснити, за рахунок яких робіт буде досягнута кожна з визначених цілей; перевірити, чи всі цілі відображені в плані; створити ефективну структуру звітності; вказати на відповідному рівні деталізації ключові результати, що мають ясно відображатися в мережі і календарному плані; указати менеджерів, відповідальних за досягнення ключових результатів, і тим самим гарантувати, що досягнення всіх результатів буде контролюватися; забезпечити членам команди розуміння їхньої ролі в контексті загальної роботи з виконання проекту.

Мережні моделі є основою для розроблення календарних графіків робіт і визначення віх у цих графіків. Процес такого планування передбачає, що вся діяльність буде описана у вигляді комплексу робіт або завдань із визначеними взаємозв'язками між ними. Для розрахунку й аналізу таких графіків використовують набір процедур, відомих як «процедури методу критичного шляху».

При опануванні методики побудови мережних (сіткових) моделей слід пам'ятати, що цей процес складається із таких етапів: визначення комплексу робіт проекту, оцінювання параметрів робіт, визначення взаємозв'язків між роботами. Основою мережної моделі вважається «робота». Під роботами розуміють діяльність, яку необхідно виконати для отримання проміжних результатів. Групи робіт формують діяльність, яку треба здійснити для досягнення проміжних віх проекту.

Щоб побудувати календарний графік за методом критичного шляху, необхідно визначити попередні зв'язки між роботами. Основна увага приділяється визначенню послідовних і рівнобіжних робіт і обмежень, що накладаються на паралельні роботи. Після побудови структури мережі і виконання оцінок тривалості робіт здійснюють розрахунок календарного графіка за методом критичного шляху.

### **Питання для самостійного опрацювання теми 6:**

1. Диференціація стратегічних дій залежно від умов функціонування фірми.
2. Формування еталонів для проектів організації виробництва.



3. Особливості розроблення проектів організації високоавтоматизованого виробництва.

4. Можливості й обмеження соціального проектування на підприємстві.

5. Соціонічне проектування колективу.

6. Підготовка до впровадження в конкретних умовах діяльності підприємства.

## **Тести для самоконтролю до теми 6**

### **1. Стратегія «паралельної діяльності»:**

1) передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються;

2) передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності;

3) доцільна у використанні для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства.

4) має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.

### **2. Стратегія «стрибка»:**

1) передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються;

2) передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності;

3) доцільна у використанні для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства.

4) має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.

### **3. Стратегія «пілотного проекту»:**

1) передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються;

2) передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності;

3) доцільна у використанні для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства.

4) має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.

### **4. Стратегія «розширення вузького місця»:**

1) передбачає одночасну роботу старої та нової організаційних систем, у процесі якої їхні вихідні характеристики порівнюються;

2) передбачає значне підвищення ефективності підприємства за рахунок реорганізації інноваційної та виробничої діяльності;

3) доцільна у використанні для впровадження невеликих організаційних проектів – у межах одного структурного підрозділу чи одного напрямку діяльності підприємства.

4) має найвище співвідношення «витрати – результат», що вказує на високу її ефективність.

**5. Основними стадіями процесу формування організаційної структури є:**

1) формування загальної структурної схеми, розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними, регламентація організаційної структури;

2) визначення основних напрямків діяльності, підготовка і реєстрація документів, створення підрозділів, відділів і служб;

3) регламентація організаційної структури, формування загальної структурної схеми, розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;

4) аналіз середовища, визначення сфери бізнесу й основних цілей; оформлення та реєстрація документів, розробка складу підрозділів.

**6. До показників, які характеризують раціональність організаційної структури, належать:**

1) рівень централізації управління, норма керівництва, баланс розподілу прав і відповідальності;

2) економічність, адаптивність, оперативність, надійність, продуктивність;

3) збільшення обсягів випуску продукції, прибуток, собівартість, якість продукції;

4) фінансовий стан, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, кількість конфліктів.

**7. Особливостями зовнішнього оточення організації є:**

1) неможливість керівництва організації впливати на прямі й непрямі зовнішні фактори;

2) обов'язок керівництва впливати на фактори зовнішнього оточення;

3) складність, рухливість, взаємозв'язок зовнішніх факторів, невизначеність;

4) однаковий рівень складності й рухливості у всіх галузях бізнесу для всіх організацій.

**8. При плануванні впроваджувальних робіт визначають їх:**

1) тривалість;

2) потребу в ресурсах;

3) терміни поставок;

4) всі відповіді вірні.

**9. З огляду на ступінь деталізації планових робіт виокремлюють такі види планів:**

1) концептуальний;

2) стратегічний;

3) тактичний або детальний;

4) всі відповіді вірні.

## **10. Відповідно до рівнів планування виокремлюють:**

- 1) календарні плани впровадження проекту;
- 2) функціональні календарні плани робіт;
- 3) обидві вище наведені відповіді вірні;
- 4) вірна відповідь відсутня.

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

## **Тема 7. Процес впровадження організаційних проектних рішень і його ресурсне забезпечення**

### **Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення теми 7**

На початку вивчення теми слід ґрунтовно ознайомитися з процедурою впровадження організаційного проекту або його окремих складових, що передбачає проходження основних етапів: підготовку до впровадження у конкретних умовах діяльності підприємства; цілісне чи поетапне впровадження проектних рішень; контроль виконання робіт з впровадження проектних рішень; аналіз результатів і визначення ефективності впровадження організаційних заходів. При цьому власну увагу варто акцентувати на те, що організаційний проект передбачає розв'язання таких основних завдань: збирання та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується фірми та її бізнес-процесів; виявлення та ліквідація “вузьких місць” на підприємстві; виявлення й розвиток сильних сторін підприємства; забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків діяльності, а також розроблення заходів щодо їх нейтралізації; виявлення резервів зниження собівартості продукції; оцінювання повноти та надійності ведення обліку, операційного та адміністративного контролю; розроблення стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування підприємницької діяльності; аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання; забезпечення постійного контролю за додержанням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій та повноважень згідно з покладеними на них обов'язками; надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем; проведення внутрішнього консалтингу та розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів; проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час зовнішнього (у тому числі санаційного) аудиту підприємства з метою забезпечення оптимальних умов, за яких аудиторські фірми можуть з довірою покластися на висновки служби внутрішнього аудиту, уникнувши дублювання зусиль.

Оскільки особливу увагу під час впровадження організаційного проекту слід приділяти аналізу й оцінюванню ефективності реалізації впроваджуваних змін, то у процесі навчання виконанню впроваджувальних робіт треба набути навичок: проведення вертикального та горизонтального аналізу показників діяльності підприємства, а також даних про ефективність елементів системи, що впроваджується; діагностики стану елементів та системи в цілому; аналізу створеної та змінюваної системи за критерієм стійкості; визначення недоліків у механізмі функціонування реорганізованих елементів (підрозділів) підприємства; розроблення та впровадження оптимізованих процедур удосконалення організації системах (підприємстві).

Роботи з упровадження організаційного проекту для свого виконання вимагають різноманітних ресурсів. Зважаючи на розмаїття типів ресурсів, при плануванні вирізняють два основні типи: ресурси, що в процесі виконання задачі витрачаються цілком, не допускаючи повторного використання; ресурси, які в процесі роботи зберігають свою натурально-речовинну форму і мірою вивільнення можуть використовуватися на інших роботах. Потреба роботи у складованому ресурсі описується функцією інтенсивності витрат, що показує швидкість споживання ресурсу залежно від фази роботи, або функцією витрат, що показує сумарний, накопичений обсяг необхідного ресурсу залежно від фази. Потреба роботи в нескладованому ресурсі задається у вигляді функції потреби, що показує кількість одиниць даного ресурсу, необхідну для виконання робіт, залежно від фази.

Поряд із функціями потреби, що характеризують завдання проекту, треба розглядати й функції наявності (доступності) ресурсів. Функції наявності задаються аналогічно функціям потреби. Відмінність полягає у тому, що функції наявності задаються на весь комплекс впроваджувальних робіт, тож їхнім аргументом виступає не фаза роботи, а час (робочий чи календарний). Перевірка ресурсної реалізованості календарного плану вимагає зіставлення функцій наявності і потреби в ресурсах з комплексу впроваджувальних робіт у цілому.

У разі ресурсних перевантажень застосовують два основні шляхи їх розв'язання: ресурсне планування при обмеженні за часом; планування при обмежених ресурсах. Ресурсне планування при обмеженні за часом передбачає фіксовану дату завершення робіт із упровадження організаційно проекту і призначення на них додаткових ресурсів на періоди перевантажень. Планування при обмежених ресурсах передбачає, що від початку задана кількість доступних ресурсів не може бути змінена і є основним обмеженням впроваджувальних робіт.

Практика свідчить, що календарний план наочніше можна подати у вигляді лінійних діаграм (які іноді називають діаграмами Ганта). Тому слід відновити знання і навички з розроблення таких діаграм, що були отримані при вивченні дисциплін базової підготовки.

Головною умовою ефективного впровадження організаційного проекту є своєчасне забезпечення його необхідними фінансовими ресурсами. Фінансування інвестиційного проекту має здійснюватися за дотримання таких

вимог: динаміка інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до часових і фінансових обмежень, зниження витрат фінансових ресурсів слід здійснювати за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та визначених організаційних заходів.

На підставі навчального матеріалу слід запам'ятати, що процес фінансування організаційного проекту включає такі основні стадії: попереднє вивчення життєздатності організаційного проекту (визначення доцільності реалізації проекту за витратами і планованим прибутком); розроблення плану реалізації проекту (оцінювання ризиків, ресурсне забезпечення тощо); організація процесу фінансування комплексів робіт (оцінювання можливих форм фінансування і вибір конкретної форми; визначення підприємств чи організацій, що здійснюватимуть фінансування; визначення структури і джерел фінансування; контроль виконання плану й умов фінансування). При цьому фінансування реалізації організаційних проектів може здійснюватися такими способами: самофінансування (тобто використання як джерела фінансування власних коштів інвестора); використання позикових і залучених коштів. Система фінансування інвестиційних проектів включає: джерела фінансування; організаційні форми фінансування. Серед сукупності організаційних форм фінансування найчастіше застосовують: акціонерне фінансування, державне фінансування (державні кредити, фінансування в рамках державних інвестиційних програм), кредитування, іноземне фінансування.

У процесі вивчення цієї теми слід запам'ятати, що основною складовою сукупності документації з упровадження організаційного проекту є фінансовий план впроваджувальних робіт. При цьому зацентувати увагу слід на тому, що фінансовий план (бюджет) проекту містить детальний погодинний опис усіх надходжень і витрат, планованих протягом життєвого циклу проекту. Він встановлює (регламентує) систему обліку витрат і правила виконання фінансових оцінок з виконаних робіт. Фінансовий план проекту зазвичай розраховують на підставі вартостей ресурсів, призначених роботам.

### **Питання для самостійного опрацювання теми 7**

1. Цілісне та поетапне впровадження проектних рішень.
2. Контроль виконання робіт з упровадження організаційного проекту.
3. Аналіз результатів і визначення ефективності впровадження проекту.
4. Ефективність як головна оцінна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.
5. Чинники впливу на ефективність діяльності підприємств.
6. Прибутковість впровадження проектів.

## Тести для самоконтролю до теми 7

### **1. Згідно з концепцією життєвого циклу, організація на етапі розробки структури має такі особливості:**

- 1) структура організації стабілізується, запроваджуються правила, визначаються процедури, зростає роль вищого керівництва;
- 2) збільшується випуск продукції, розширюється ринок надання послуг, структура управління ускладнюється, децентралізація в прийнятті рішень;
- 3) нечіткі цілі, високі творчі можливості персоналу, ентузіазм;
- 4) зменшення попиту на продукцію, скорочення ринку, висока плинність персоналу, збільшується кількість конфліктів.

### **2. Згідно з концепцією життєвого циклу в організації, на етапі занепаду в ній відбуваються такі події:**

- 1) організаційна структура стає більш комплексною, правила діяльності формалізуються;
- 2) висока плинність кадрів, збільшення кількості конфліктів, рішення приймаються централізовано;
- 3) формується місія організації, організація збільшує випуск продукції та розширює ринок надання послуг;
- 4) нечіткі цілі: ентузіазм робітників і керівництва.

### **3. Згідно з концепцією життєвого циклу, організація на етапі колективності має такі ознаки:**

- 1) відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління на професію;
- 2) розвиток централізації у прийнятті рішень;
- 3) формується місія організації, комунікації й структура в рамках організації залишаються неформальними;
- 4) структура управління ускладнюється, механізм прийняття рішень децентралізується.

### **4. Згідно з концепцією життєвого циклу на етапі підприємництва організація має такі особливості:**

- 1) збільшення кількості конфліктів, значна плинність кадрів, до керівництва приходять нові люди;
- 2) проходить становлення організації, цілі нечіткі, ентузіазм керівництва і персоналу;
- 3) структура стабілізується, запроваджуються правила і процедури, приділяється увага ефективності;
- 4) розвиваються інноваційні процеси, формується місія організації, комунікація і структура неформальні.

### **5. Згідно з концепцією життєвого циклу, організація на етапі формалізації управління має такі характеристики:**

- 1) формується місія організації, розширюється ринок збуту;
- 2) зростання кількості конфліктів, до керівництва організацією приходять нові люди;

3) зростає роль вищого керівництва, процес прийняття рішень виваженіший та консервативніший;

4) нечіткі цілі, високі творчі можливості керівництва й персоналу.

**6. Зважаючи на розмаїття типів ресурсів, при плануванні скільки вирізняють їх основних типів:**

- 1) два;
- 2) три;
- 3) чотири;
- 4) п'ять.

**7. Фінансування інвестиційного проекту має здійснюватися за дотримання таких вимог:**

1) динаміка інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до часових і фінансових обмежень;

2) зниження витрат фінансових ресурсів слід здійснювати за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та визначених організаційних заходів;

3) обидві вище наведені відповіді вірні;

4) вірна відповідь відсутня.

**8. Фінансування реалізації організаційних проектів може здійснюватися такими способами:**

1) самофінансування (тобто використання як джерела фінансування власних коштів інвестора);

2) використання позикових коштів.

3) використання залучених коштів.

4) всі відповіді вірні.

**9. Система фінансування інвестиційних проектів містить:**

1) джерела фінансування;

2) організаційні форми фінансування;

3) обидві вище наведені відповіді вірні;

4) вірна відповідь відсутня.

**10. Фінансовий план впроваджувальних робіт:**

1) містить детальний погодинний опис усіх надходжень і витрат, планованих протягом життєвого циклу проекту;

2) встановлює (регламентує) систему обліку витрат і правила виконання фінансових оцінок з виконаних робіт;

3) зазвичай розраховують на підставі вартостей ресурсів, призначених роботам;

4) всі відповіді вірні.

**Література:** 1 – 8, 10, 11, 13, 16, 20, 21, 28, 32, 36.

## **5. Рекомендації та завдання щодо виконання контрольної роботи**

### **1.1. Мета та завдання контрольної роботи**

Виконання контрольної роботи з курсу «Організаційне проектування підприємства» є складовою частиною навчального процесу, формою проміжного контролю ступеня оволодіння майбутніми фахівцями основами дисципліни, що вивчається, а також активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи спрямована на закріплення та поглиблення теоретичних знань, отриманих студентами в процесі вивчення дисципліни, набуття навичок самостійно працювати з літературними джерелами та статистичними матеріалами, робити висновки.

У ході підготовки до виконання контрольної роботи студент має вивчити законодавчі акти, літературні джерела, періодичні публікації, в яких розглядаються питання обраного варіанта, зробити узагальнення та висновки.

### **1.2. Загальні вимоги та структура контрольної роботи**

Основна вимога до контрольної роботи полягає у всебічному і глибокому розкритті змісту запропонованого варіанта, що є результатом засвоєння студентом нормативних актів, спеціальних матеріалів і літературних джерел.

У кожній роботі мають бути такі розділи:

Вступ;

1. Теоретична частина;

2. Розрахункова частина;

Висновки;

Список використаних джерел.

Заголовки структурних частин роботи пишуть на окремій сторінці прописними буквами: ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

Розглянемо структуру контрольної роботи.

У *вступі* треба відобразити роль і значення організаційного проектування підприємства, дати обґрунтування завдань контрольної роботи та сформулювати її ціль.

Зміст *теоретичної частини* роботи містить два питання і має відповідати сучасному рівню розвитку підприємства. Теоретичний матеріал, поданий у роботі, має бути доповнений цифровими даними, графіками, таблицями, схемами.



У *розрахунковій частині* розв'язується задача з детальним поясненням ходу розрахунків, етапів і результатів отриманих даних.

*Висновки* формуються по теоретичній та розрахунковій частинах.

У кінці роботи подається повний *список використаних джерел*, який потрібно систематизувати і скласти у певному порядку: спочатку вказуються законодавчі та нормативні акти (закони, укази, постанови, статистичні довідники), потім – загальна та спеціальна література за алфавітом, а наприкінці – Інтернет-ресурси за алфавітом.

Матеріал контрольної роботи має бути викладений відповідно до законів формальної логіки, тобто законів тотожності, достатнього обґрунтування.

Обсяг роботи має становити 10 – 15 аркушів формату А4.

У готовому тексті не дозволяється робити виправлення, вставки, а також скорочувати слова та використовувати аббревіатури (крім загально-прийнятих).

### **1.3 Підбір літератури з тематики контрольної роботи**

Першим етапом виконання контрольної роботи є вибір варіанта, який студенти здійснюють за таблицею 2.1. Питання варіанта обов'язково вказуються в змісті роботи. Якщо робота виконана не за визначеним варіантом, то до розгляду вона не приймається.

Навчальну та спеціальну літературу з теми контрольної роботи студент підбирає самостійно, використовуючи для цього рекомендовану літературу, яка наведена в методичних вказівках, алфавітний, предметний та систематизований бібліотечні каталоги. Консультацію з питань підбору літератури студент може отримати у викладача кафедри.

Під час підбору літератури особливу увагу варто приділяти першоджерелам, що стосуються питань роботи, періодичним виданням, науковим статтям, передовому досвіду підприємств.

При складанні бібліографії треба враховувати не тільки рік видання, а також його зміст, актуальність у сучасних умовах.

При написанні роботи треба обов'язково вивчити і використовувати стосовно конкретних питань чинні Закони України, Укази Президента України, Постанови КМУ, нормативні й методичні матеріали міністерств і відомств, а також підприємств та організацій.

Перед виконанням роботи в останній редакції треба уважно переглянути власноручні записи, зроблені при вивченні літературних джерел, матеріалів підприємств. Ці записи потрібно систематизувати, ретельно проаналізувати, узагальнити перед тим, як використати у тексті роботи.

Зібраний статистичний матеріал треба згрупувати, скласифікувати, звести у таблиці, зробити порівняльний аналіз. Ці матеріали можна подати у вигляді діаграм, графіків, схем тощо.

#### 1.4. Викладення змісту контрольної роботи

Зібраний, вивчений і опрацьований матеріал з питань контрольної роботи викладається відповідно до змісту роботи у логічній послідовності. При написанні роботи треба розкрити теоретичну значимість питань, що розглядаються, зробити аналіз фактичного матеріалу і відповідні висновки. У роботі не може бути повторень, надмірного цитування. Цитати повинні бути короткими і органічно пов'язуватися з текстом. На використані у роботі цифрові дані, цитати, таблиці мають бути посилання із зазначенням джерел. Обсяг висвітлювальних теоретичних питань має бути приблизно однаковий.

#### 1.5. Оформлення контрольної роботи

Контрольна робота має бути літературно та технічно грамотно виконана і відповідати вимогам оформлення. Оформлення роботи здійснюється відповідно до вимог державного стандарту.

Текст роботи можна писати чітко від руки пастою чорного або синього кольору, а також друкувати на машинці, або шляхом комп'ютерного набору з одного боку аркуша стандартного розміру, папір формату А4. Усі сторінки роботи нумеруються.

Контрольна робота виконується відповідно до вимог цих методичних рекомендацій, інакше вона не буде зарахована, незалежно від її змісту. Завершена робота подається студентом викладачеві у термін, зазначений навчальним графіком.

#### 1.6. Варіанти теоретичної частини контрольної роботи

Варіант теоретичної частини контрольної роботи студент обирає з табл. 1.1 за першою літерою свого прізвища та останньою цифрою своєї залікової книжки.

Таблиця 1.1. Вибір варіантів теоретичної частини контрольної роботи

Перша літера прізвища	Остання цифра залікової книжки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
А, Б, В, Г, Д, Е, Є, Ж, З, И, І	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Й, К, Л, М, Н, О, П, Р, С, Т	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
У, Ф, Х, Ц, Ч, Ш, Щ, Ю, Я	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

#### Варіант 1

##### *Теоретичні питання*

1. Генеза теорії організації та її місце в системі наукових знань.
2. Проектування організації високоавтоматизованих виробничих систем.

## **Варіант 2**

### ***Теоретичні питання***

1. Наукові погляди та сучасне розуміння поняття організації.
2. Показники щодо оцінювання організаційного рівня управління на підприємстві.

## **Варіант 3**

### ***Теоретичні питання***

1. Основні та похідні закони організації.
2. Процедури маршрутизації інформаційних потоків.

## **Варіант 4**

### ***Теоретичні питання***

1. Стадії та етапи організаційного розвитку підприємства.
2. Комплексний аналіз документопотоків фірми.

## **Варіант 5**

### ***Теоретичні питання***

1. Організаційні протиріччя та організаційні зміни.
2. Моделювання системи документаційного забезпечення фірми.

## **Варіант 6**

### ***Теоретичні питання***

1. Передумови утворення та сутність організаційного проектування.
2. Методи визначення й оптимізація функцій управління підрозділів фірми.

## **Варіант 7**

### ***Теоретичні питання***

1. Місце організаційного проектування у загальній системі наукових знань.
2. Технологія розроблення положень про підрозділи та посадових інструкцій.

## **Варіант 8**

### ***Теоретичні питання***

1. Класифікація організаційних проектів за різними ознаками.
2. Побудова комплексної графічної моделі системи управління.

## **Варіант 9**

### ***Теоретичні питання***

1. Основні принципи організаційного дизайну систем.
2. Типологія організаційних структур управління суб'єктів господарювання.

### **Варіант 10**

#### ***Теоретичні питання***

1. Модерація як спосіб активації колективного мислення у соціотехнічній системі.
2. Визначення конфігурації управлінських взаємовідносин.

### **Варіант 11**

#### ***Теоретичні питання***

1. Методи розвитку організаційної культури.
2. Проектування функцій та завдань елементів системи.

### **Варіант 12**

#### ***Теоретичні питання***

1. Стадії та етапи організаційного проектування.
2. Моделювання організаційних та функціональних структур.

### **Варіант 13**

#### ***Теоретичні питання***

1. Сутність і завдання організаційної діагностики підприємства.
2. Схема організаційної структури управління.

### **Варіант 14**

#### ***Теоретичні питання***

1. Загальна та локальна діагностика організації суб'єкта господарювання.
2. Основні принципи й методи проектування трудових процесів.

### **Варіант 15**

#### ***Теоретичні питання***

1. Особливості організаційної самодіагностики фірми.
2. Порядок розроблення проектно-технічних рішень з оснащення та планування для робочих місць різних категорій працюючих.

### **Варіант 16**

#### ***Теоретичні питання***

1. Основні методи самодіагностики підприємства.
2. Структура та зміст розділів проекту організації робочого місця.

### **Варіант 17**

#### ***Теоретичні питання***

1. Особливості застосування методу інтерв'ю в організаційній діагностиці стану підприємства.
2. Порядок розроблення проектів організації робочих місць.

### **Варіант 18**

#### ***Теоретичні питання***

1. Методи аналізу конфліктної ситуації організаційного утворення.
2. Порядок атестації й раціоналізації робочих місць.

### **Варіант 19**

#### ***Теоретичні питання***

1. Загальні показники щодо оцінювання організаційного рівня підприємства.
2. Особливості організації робочих місць допоміжних робітників.

### **Варіант 20**

#### ***Теоретичні питання***

1. Аналітичні показники рівня організації виробництва.
2. Ергономічне та інженерно-технічне проектування.

### **Варіант 21**

#### ***Теоретичні питання***

1. Показники аналізу рівня організації праці.
2. Соціонічне проектування колективу.

### **Варіант 22**

#### ***Теоретичні питання***

1. Показники рівня організації управління.
2. Поняття «соціальний проект».

### **Варіант 23**

#### ***Теоретичні питання***

1. Вплив техніко-технологічного рівня підприємства на його загальний рівень організації.
2. Типологія соціальних проектів.

### **Варіант 24**

#### ***Теоретичні питання***

1. Етапи діагностики організації системи.
2. Соціальна експертиза: функції, форми, принципи реалізації.

### **Варіант 25**

#### ***Теоретичні питання***

1. Технологія звітування про рівень та характер організації на підприємстві.
2. Технологія розроблення комплексного організаційного проекту підприємства.

### **Варіант 26**

#### ***Теоретичні питання***

1. Методична база проектування організації виробництва.
2. Особливості комплексного організаційного проектування виробничих систем.

### **Варіант 27**

#### ***Теоретичні питання***

1. Методи формування еталонів для проектів організації виробництва.
2. Зміст та послідовність поетапного впровадження організаційних проектів.

### **Варіант 28**

#### ***Теоретичні питання***

1. Структура та зміст проекту організації виробничих процесів.
2. Процеси впровадження організаційних проектів.

### **Варіант 29**

#### ***Теоретичні питання***

1. Характеристика проектів систем обслуговування виробництва.
2. Сутність ефективності організаційного проекту.

### **Варіант 30**

#### ***Теоретичні питання***

1. Проектування організації спеціалізованих виробництв.
2. Напрями зміни основних економічних показників діяльності підприємств після впровадження організаційних проектів.

## **1.7. Розрахункова частина контрольної роботи**

Фірма 3 діє на монополістичному ринку і посідає третє місце за якісними показниками і обсягом реалізації продукції, тобто є аутсайдером ринку. Її становище небезпечне і тому керівництво розробило план заходів щодо збільшення обороту і скорочення непродуктивних витрат сировини. Сировина складає ...% у загальних витратах на виробництво і з урахуванням втрат. Враховуючи своє небезпечне становище на ринку, фірма 3 розробила план скорочення браку і втрат сировини у виробництві. Завдяки виконання заходів плану обсяг реалізації продукції збільшився на ...%, непродуктивні витрати і втрати скоротилися на ...%.

Дані для розрахунку зводяться до табл. 1.

Таблиця 1. Базові показники діяльності фірм

Показники	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
1. Обсяг реалізації товарів, млн грн	...	...	...
2. Собівартість продукції, млн грн	...	...	...
3. Прибуток від реалізації, млн грн	...	...	...
4. Непродуктивні витрати сировини (втрати, брак), %	...	...	...

В табл. 1.2 – 1.3 подані необхідні для розрахунків вихідні дані за варіантами.

Таблиця 1.2. Вихідні дані за варіантами

Показники	Варіанти (перша літера прізвища)				
	А, Е, І, М, С, Ц, Я	Б, Є, Ї, Н, Т, Ч	В, Ж, Й, О, У, Ш	Г, З, К, П, Ф, Щ	Д, И, Л, Р, Х, Ю
1. Обсяг реалізації товарів, млн грн:					
- фірма 1	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9
- фірма 2	6,9	7,0	7,1	7,2	7,3
- фірма 3	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0
2. Собівартість продукції, млн грн:					
- фірма 1	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3
- фірма 2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7
- фірма 3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
3. Прибуток від реалізації, млн грн:					
- фірма 1	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7
- фірма 2	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6
- фірма 3	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
4. Непродуктивні витрати сировини (втрати, брак), %:					
- фірма 1	18,1	18,2	18,3	18,4	18,5
- фірма 2	19,1	19,2	19,3	19,4	19,5
- фірма 3	20,1	20,2	20,3	20,4	20,5

Таблиця 1.3. Вихідні дані за варіантами

Показники	Варіанти (остання цифра шифру)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Сировина у загальних витратах на виробництво і з урахуванням втрат, %	60,0	60,1	60,2	60,3	60,4	60,5	60,6	60,7	60,8	60,9
2. Збільшення обсягу реалізації продукції, %	12,2	12,3	12,4	12,5	12,6	12,7	12,8	12,9	13,0	13,1
3. Скорочення непродуктивних витрат і втрат, %	13,2	13,3	13,4	13,5	13,6	13,7	13,8	13,9	14,0	14,1

### Приклад розрахунку

Фірма 3 діє на монополістичному ринку і посідає третє місце за якісними показниками і обсягом реалізації продукції, тобто є аутсайдером ринку. Її становище небезпечне і тому керівництво розробило план заходів щодо збільшення обороту і скорочення непродуктивних витрат сировини. Сировина складає 61% у загальних витратах на виробництво і з урахуванням втрат. Враховуючи своє небезпечне становище на ринку, фірма 3 розробила план скорочення браку і втрат сировини у виробництві. Завдяки виконання заходів плану обсяг реалізації продукції збільшився на 12%, непродуктивні витрати і втрати скоротилися на 13%.

Дані для розрахунку, табл. 1.

Таблиця 1. Базові показники діяльності фірм

Показники	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
1. Обсяг реалізації товарів, млн грн	8,4	6,8	4,5
2. Собівартість продукції, млн грн	5,8	4,2	3,4
3. Прибуток від реалізації, млн грн	2,2	2,1	1,1
4. Непродуктивні витрати сировини (втрати, брак), %	17	18	19



## Розв'язок

Розрахуємо витрати і прибуток на 1 грн та рентабельність реалізованої продукції кожної фірми за базовими даними:

1) прибуток на 1 грн фірми 1:

$$PP_{грн} = PP/Op = 2,2/8,4 = 0,262 \text{ грн}$$

2) прибуток на 1 грн фірми 2:

$$PP_{грн} = PP/Op = 2,1/6,8 = 0,309 \text{ грн}$$

3) прибуток на 1 грн фірми 3 (аутсайдера):

$$PP_{грн} = PP/Op = 1,1/4,5 = 0,244 \text{ грн}$$

4) розрахунок витрат на 1 грн фірми 1:

$$V_{грн} = CB/Op = 5,8/8,4 = 0,69 \text{ грн}$$

5) розрахунок витрат на 1 грн фірми 2:

$$V_{грн} = CB/Op = 4,2/6,8 = 0,62 \text{ грн}$$

6) розрахунок витрат на 1 грн фірми 3 (аутсайдера):

$$V_{грн} = CB/Op = 3,4/4,5 = 0,76 \text{ грн}$$

7) рентабельність реалізованої продукції фірми 1:

$$R = (PP/CB) * 100 = (2,2/5,8) * 100 = 37,93 \%$$

8) рентабельність реалізованої продукції фірми 2:

$$R = (PP/CB) * 100 = (2,1/4,2) * 100 = 50 \%$$

9) рентабельність реалізованої продукції фірми 3 (аутсайдера):

$$R = (PP/CB) * 100 = (1,1/3,4) * 100 = 32,4 \%$$

Отримані дані занесемо у табл. 2 і визначимо відхилення показників.

Таблиця 2. Отримані дані діяльності фірм

Показники	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
1. Прибуток на 1 грн реалізації, грн	0,262	0,309	0,244
2. Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,69	0,62	0,76
3. Рентабельність реалізації, %	37,93	50,0	32,4

Дані табл. 2. свідчать, що за якісними показниками фірма 2 посідає перше місце на ринку її прибуток на 1 грн реалізації продукції на 17,94 % більший у порівнянні з фірмою 1  $(0,309/0,262) * 100 - 100$  і на 26,64 % у порівнянні з фірмою 3 (аутсайдером) –  $(0,309/0,244) * 100 - 100$ .

Фірма 2 також має кращий показник витрат на 1 грн реалізованої продукції він менший у порівнянні з показником фірми 1 на 10,14 % –  $(0,62/0,69) * 100 - 100$  і на 18,42 % у порівнянні з фірмою 3 –  $(0,62/0,76) * 100 - 100$

Рентабельність реалізації фірми 2 вище від фірми 1 на 12,07 % і у порівнянні з фірмою 3 на 17,6 %.

Таким чином найнебезпечнішим конкурентом для фірми 3 є фірма 2, яка за якісними показниками є лідером ринку, фірма 1 – переслідувач, а фірма 3 – аутсайдер.

Визначимо, як зміниться становище фірми 3 на ринку після виконання заходів:

1) обсяг реалізації продукції за проектом:

$$Op_{np} = Op_b * K_p = 4,5 * 1,12 = 5,04 \text{ млн грн}$$

2) розрахунок зниження собівартості реалізованої продукції за проектом за рахунок зменшення браку і непродуктивних витрат:

$$\Delta CB_{np} = ПВс * \Delta B / 100 = 61 * 13 / 100 = 7,93 \%$$

Розрахунок зниження собівартості продукції за рахунок скорочення умовно-постійних витрат на одиницю продукції. У базовому періоді умовно-постійні витрати склали 39 % від загальних. При збільшенні обсягу реалізації вони скоротилися на 12 %.

$$\Delta CV_{y-n} = 39 * 12 / 100 = 4,68 \%$$

Розрахунок загального зниження собівартості продукції фірми 3:

$$\Delta CB_z = \Delta CB_{np1} + \Delta CV_{y-n} = 7,93 + 4,68 = 12,61 \%$$

1) розрахунок собівартості продукції фірми 3 за проектом:

$$CB_{np} = CB_b + CB_b * 61 / 100 * 13 / 100 - CB_b * 12,61 / 100 = 3,4 - 0,16 = 3,24 \text{ млн грн}$$

2) розрахунок прибутку від реалізації продукції за проектом (фірма 3):

$$PP_{np} = Op_{np} - CB_{np} = 5,04 - 3,24 = 1,8 \text{ млн грн}$$

3) розрахунок витрат на 1 грн, прибутку на 1 грн і рентабельність виробництва фірми 3 за проектними даними:

$$\text{– витрати на 1 грн.: } V_{np} = CB_{np} / Op_{np} = 3,24 / 5,04 = 0,64 \text{ грн}$$

$$\text{– прибуток на 1 грн.: } PP_{np} = PP_{np} / Op_{np} = 1,8 / 5,04 = 0,36 \text{ грн}$$

$$\text{– рентабельність реалізації: } R = (PP_{np} / CB_{np}) * 100 = (1,8 / 3,24) * 100 = 55,6 \%$$

Порівняємо дані діяльності трьох фірми після виконання проектних заходів фірмою 3, табл. 3.:

**Таблиця 3. Отримані дані трьох фірми після виконання проектних заходів фірмою 3**

Показники	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
1. Прибуток на 1 грн реалізації, грн	0,262	0,309	0,36
2. Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,69	0,62	0,64
3. Рентабельність реалізації, %	37,93	50,0	55,6

Заходи проведені фірмою 3 є ефективними, за якісними показниками вона випередили фірму 1 і впритул наблизилася до фірми-лідера 2, відставання спостерігається тільки за показником витрат на 1 грн реалізації і обсягом реалізації. Перший етап проекту виконаний успішно, на другому етапі вона планує вийти на перше місце. Прибуток на 1 грн. реалізації у фірми 3 більший порівняно з фірмою 2 на 16,5 % (0,36/0,309), рентабельність вище на 5,6 %, але

одночасно витрати на 1 грн реалізованої продукції вищі на 3,2 % і обсяг реалізації менший на 25,88 %.

Таким чином, першочерговим завданням фірми 3 на другому етапі є нарощування обсягів реалізації продукції і розширення частки ринку, при зберіганні якісних показників діяльності, досягнутих на першому етапі.

## 6. Термінологічний словник

### Тема 1. Основи сучасної теорії організації

**Гармонія** – це природний еволюційний процес, що відбувається на всіх рівнях світової цивілізації: держав, галузей, організацій, родини і навіть однієї людини. Гармонія передбачає наявність сукупності елементів, процесів і співвідносності (пропорційності) їх.

**Гомеостазис** – механізм, що зберігає відносну незмінність параметрів внутрішнього середовища системи за параметрів змінюваного зовнішнього середовища.

**Дані** – це повідомлення, результати розумової діяльності, відомості будь-якого походження, виду і призначення. Управлінська інформація – це дані, що містять новизну й корисність для працівника, який приймає рішення. Інформація тут розглядається як частина даних.

**Ентропія** – кількісна міра дезорганізованості будь-якої організаційної системи, у тому числі й підприємства.

**Життєвий цикл підприємства** – це період його існування, починаючи від розроблення концепції бізнес-системи і до ліквідації його після здійснення місії.

**Життєвий цикл системи** – сукупність етапів змін цієї системи, які вона проходить упродовж періоду функціонування.

**Закон** – це необхідне, істотне, але, повторюване відношення між явищами.

**Ізоморфізм** визначає відповідності між об'єктами будови системи. Він дістав вияв у тотожності виробничої структури і (або) будови компонентного складу, що підсилює стан порядку (організованості), слугує своєрідним мультиплікатором (примножувачем) результативності організаційної системи.

**Кількість інформації** (негентропії) – це міра організованості системи.

**Матриці інцидентності** (відповідностей, пропорційності) компонентів складу організаційної структури і цілей. Пошук компонувань структури (будови, складу) організаційної системи шляхом застосування структурних моделей визначає оцінювання (аналіз) взаємозв'язків цілей оптимізації: структурної та параметричної. Матриця інцидентності дає можливість вербалізувати принцип відповідності будови, складу чи структури організаційної системи її цілям у такий спосіб: будова, структура і склад організаційної системи мають забезпечувати процес досягнення мети.

**Онтогенез** – це індивідуальний розвиток, у даному випадку — організації, як сукупність перетворень зростання, структурних і функціональних перетворень, що здійснюються цим організаційним утворенням у структурі життєвого циклу.

**Організація (як діяльність)** – сукупність процесів чи дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого, щоб ці частини якомога більшою мірою сприяли успіху цілого.

**Організація (як спільнота осіб)** – сукупність елементів, що охоплює людей, які мають постійний зв'язок, і спільну мету, й побудована таким чином, що всі елементи сприяють досягненню цілей системи.

**Організація (як характеристика)** – внутрішня впорядкованість, взаємодія, погодженість більш-менш диференційованих і автономних частин цілого, зумовлена його будовою.

**Підсистема** – функціонально виокремлена частина системи, що має не менш як два елементи і виконує певну функцію.

**Постулат** – твердження, що виконують роль аксіоми чи істини.

**Порядок** – міра однаковості просторово-часового співвідношення (розташування) речей; чим більше міра однаковості, тим вище ймовірність бути впорядкованішим.

**Проблема** – це стан незадоволеної потреби або виявлена потреба. Проблему можна визначити і як цілеспрямований стан, яким не задоволена людина. В останньому разі ознакою проблеми є *відхилення* того, що має місце у дійсності, від того, що бажано, або *відхилення* того, що відомо, від того, що хотілося б знати.

**Принцип** – початок, основа, вихідне положення.

**Розвиток** – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості.

**Синергія** – це спільна дія двох чи кількох чинників в одному напрямі.

**Синергетика** – теорія самоорганізації, що вивчає процеси утворення структур у неупорядкованих, стохастичних системах.

**Система** (згідно з системною концепцією) – множина об'єктів разом із відносинами між об'єктами та між їхніми властивостями.

**Технологія** – це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних, інформаційних тощо ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

**Трансформація** – перетворення.

**Упорядкованість** – характеристика системи, що відбиває наявність певним чином установлених взаємозв'язків.

## **Тема 2. Організаційне проектування як система знань**

**Адаптація** – зміна структури й функцій системи в процесі активного пристосування до впливу середовища, спрямованого на підвищення ефективності її організації.

**Еквіфінальність** – здатність системи переходити у стан, що визначається її власною структурою, незалежно від початкового стану та зміни навколишнього середовища.

**Екологічний проект** – комплекс заходів, спрямованих на протидію негативному впливу на навколишнє природне середовище.

**Економічний проект** – програма дій, заходів щодо реалізації конкретного, предметного соціально-економічного задуму.

**Комплексний організаційний проект виробничої системи** – це комплект проектної документації, що регламентує сукупність процесів організації виробництва, праці й управління, який розроблено на основі досягнень науки й передового досвіду з урахуванням вимог до виробничої системи, і який забезпечує її ефективне функціонування.

**Модель** – подання аналізованого об'єкта, системи чи поняття у формі, відмінній від форми реального існування їх. Модель слугує засобом, що допомагає зрозуміти, пояснити чи вдосконалити систему. (Модель можна розглядати як спосіб пізнання, навчання, вдосконалення «відомого» або засіб створення, розроблення нового.) Модель являє собою структуру, простішу за реальний об'єкт, яка відповідає цьому об'єкту.

**Моделювання** – дослідження явищ, процесів чи об'єктів шляхом побудови й вивчення їхніх моделей. Модель у широкому сенсі – це будь-який образ (уявного або умовного) об'єкта, процесу або явища (оригінала даної моделі), використовуваний як його «замінник» чи «представник». Як *образ* можна розуміти, наприклад, зображення, опис, схему, креслення, графік, план, карту тощо.

**Мультипроект** – зміна технологій, організаційної системи, порядку функціонування тощо.

**Проект** – у «вузькому» сенсі:

- 1) обмежене в часі й відносно складне завдання;
- 2) задум або план;
- 3) сукупність розрахунків, креслень та інших документів для створення споруди чи виробу;
- 4) попередній текст документа.

У «широкому» сенсі:

- 1) єдине ціле, що включає основні фази його життєвого циклу;
- 2) сукупність дій, виконавців і засобів щодо визначення цілей та досягнення їх.

**Соціальний проект** – сукупність дій та проектних рішень з формування особливого стилю колективного мислення й поведінки працівників, цінностей трудової діяльності, принципів організаційної поведінки.

**Технічний проект** – образ передбачуваного до створення об'єкта, представлений у вигляді його опису, схем, креслень, розрахунків, обґрунтувань, числових показників.

**Юридичний проект** – первинний текст передбачуваного до прийняття закону, що виноситься на розгляд законодавчого органу або нормативно-правовий документ міністерства (відомства).

### **Тема 3. Діагностування організаційних параметрів підприємства**

**Діагностика** – оцінювання стану об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку й перспективних напрямів їх розв'язання, а також вивчення режимів функціонування цих систем.

**Збирання інформації** – це підраховування, зважування, вимірювання або інші варіанти визначення обсягів тієї чи іншої операції в діяльності фірми.

**Інформація** – міра активності відбиття розмаїтості в будь-яких об'єктах (у неживій і живій природі). Термін означає ознайомлення, роз'яснення, інформування про стан справ, відомості, що є об'єктом зберігання, перероблення й передання, а в математиці й у кібернетиці використовується як кількісна міра усунення невизначеності (ентропії) в результаті отримання повідомлень.

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома чи більше сторонами.

**Організаційна діагностика** – своєчасне розпізнавання симптомів, чинників і причин організаційних проблем, що відбуваються або наближаються; класифікація проблем і вироблення заходів щодо їх вирішення.

**Передконфліктна стадія** – це період, коли сторони конфлікту оцінюють свої ресурси, перш ніж зважитися на агресивні дії або відступити.

**Реєстрація інформації** – це занесення зібраних відомостей на носій інформації.

**Системний аналіз** – сукупність методологічних засобів, використовуваних для підготовки й обґрунтування рішень зі складних проблем політичного, військового, соціального, економічного, наукового, технічного, екологічного й іншого характеру. Він спирається на системний підхід, а також на низку математичних дисциплін (дослідження операцій) і сучасних методів управління. Основна процедура системного аналізу – побудова узагальненої моделі, що відображає взаємозв'язки реальної ситуації.

#### **Тема 4. Організаційний дизайн підсистем управління фірмою**

**Адміністрація** – діяльність з управління; сукупність органів, що здійснюють функції управління.

**Взаємозв'язок** – спрямована взаємодія систем.

**Вплив** – передання деякої кількості руху від однієї системи до іншої.

**Делегування влади** – здатність суб'єктів влади (окремих людей, груп людей, партій, держави) передавати владні повноваження іншим суб'єктам.

**Декомпозиція** – метод розподілу системи на елементи за певною ознакою.

**Дерево цілей** – графічне зображення взаємозв'язку та підпорядкованості цілей діяльності.

**Дисфункція** – властивість елементів або структур системи, що порушує її нормальне функціонування, виконання функцій.

**Елемент** — мінімальна частина системи з найпростішою (неподільною) функцією.

**Ієрархія** – 1. Розташування частин чи елементів цілого в порядку від вищого до нижчого. 2. Розташування службових звань, чинів у порядку підпорядкування (ієрархічна градація). 3. У загальній теорії систем – принцип структурної організації складних багаторівневих систем, що полягає в

упорядкуванні взаємодії між рівнями в порядку від вищого до нижчого. 4. У теорії організації – принцип управління.

**Менеджмент** – вид діяльності з управління людьми в організації, особливий вид керування.

**Мета** – ідеалізований вид бажаного, можливого й необхідного стану об'єкта, якого треба досягти, використовуючи потенціал цього об'єкта.

**Місія** – надгенеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на певний вид діяльності та відповідне місце на ринку.

**Зворотний зв'язок** – у теорії систем – функціональна підсистема, що забезпечує коригування (управління) системи щодо мети.

**Об'єкт управління** – особа чи підрозділ, що виконує управлінські рішення суб'єкта управління.

**Організаційна структура управління** – порядок взаємозв'язків і взаємопідпорядкованості суб'єктів та об'єктів управління, що має відбивати прийняту організацію управління, досягнуту на певний проміжок часу.

**Процедура управління** – комплекс взаємозалежних у певному порядку управлінських операцій і документів, спрямованих на досягнення конкретної мети.

**Регулювання** – процес зміни взаємозв'язку елементів системи, спрямований на її збереження.

**Середовище** – у широкому сенсі: все оточення системи, у вузькому – до середовища системи включають об'єкти, що не входять до її складу, але так чи інакше впливають на її будову і функціонування, тобто на системотвірні зв'язки.

**Структура** – закон зв'язку елементів у системі, означає упорядковану сукупність зв'язків між елементами системи, що забезпечує її цілісність і тотожність самій собі, тобто збереження основних властивостей за різних внутрішніх і зовнішніх змін.

**Суб'єкт управління** – особа чи підрозділ, що справляє цілеспрямований вплив на підлеглі підрозділи (осіб) для досягнення поставленої мети.

**Управління** – процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставленої мети системи

**Управлінські операції** – технологічно нероздільний процес опрацювання управлінської інформації, що надходить у даний структурний підрозділ.

**Функція управління** – однорідний вид діяльності, об'єктивно необхідний для реалізації цілей функціонування підприємства, вирізнений за певною ознакою.

**Функціональність** – властивість системи зберігати себе, а через себе й ту більшу систему, до якої вона входить як підсистема чи елемент.

**Функція** – таке відношення частини до цілого, за якого існування і зміна частини забезпечує існування і розвиток цілого.

**Цільовий підхід** – сукупність методів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності підприємства на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються



під впливом розвитку потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі суб'єкта господарювання, щодо якого застосовується цей підхід.

## **Тема 5. Проекти організації праці персоналу підприємства**

**Кваліфікаційний поділ праці** зумовлюється різним рівнем складності виконуваних робіт і полягає у відокремленні складних робіт від простих.

**Кооперування праці** – організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, колективами бригад, дільниць, цехів, служб у процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту.

**Мотивація** – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, зорієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

**Наукова організація праці** – процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки й передового досвіду.

**Організація праці (як діяльність)** – одна з управлінських функцій підприємства зі створення, підтримки, впорядкування й розвитку системи організації праці, а також щодо докорінного її перетворення на підставі організаційних нововведень.

**Організація праці (як система)** на рівні підприємства – це сукупність організаційних відносин і організаційних зв'язків між працівниками й засобами виробництва та працівників один з одним, що забезпечує певний порядок перебігу трудового процесу, характер функціонування робочої сили та засобів виробництва й певну ефективність трудової діяльності.

**Організація робочого місця** – створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної й безпечної праці.

**Планування робочого місця** – просторове розміщення засобів, предметів праці і виконавця з урахуванням антропометричних, біохімічних даних і основних характеристик органів відчуття людини.

**Поділ праці** на підприємстві – відокремлення різних видів трудової діяльності від загального цілого та закріплення їх за певними групами людей.

**Поопераційний поділ праці** означає закріплення за працівниками окремих операцій при виготовленні виробу для скорочення виробничого циклу.

**Праця** – доцільна діяльність людини, в процесі якої вона за допомогою знарядь праці впливає на природу й використовує її з метою створення споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб.

**Проста праця** – це різновид трудової діяльності працівника, який не має кваліфікації, тобто некваліфікована праця.

**Професійний поділ праці** відбувається між групами працівників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт і залежить від знарядь і предметів праці, технології виробництва (машиністи устаткування, технологи, слюсарі, кравці тощо).

**Редукція праці** – об'єктивний процес зведення складної праці до простої.

**Робоча зона** – це тривимірний простір, що обмежується досяжністю рук у горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту корпусу на 180° та переміщення робітника на один-два кроки.

**Робоче місце** – частина виробничої площі, оснащена необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями, призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу.

**Складна праця** – діяльність працюючого, який має кваліфікацію (кваліфікована праця), пов'язана з додатковими витратами на навчання й виховання кваліфікованої робочої сили.

**Технологічний поділ** праці передбачає поділ виробничого процесу за однорідними видами робіт, фазами і циклами виробництва.

**Функціональний поділ** праці відбувається між різними категоріями працівників, які входять до складу персоналу (робітники, керівники, спеціалісти і службовці), а також між основними і допоміжними робітниками.

**Функція заробітної плати** – її призначення і роль як складової сфери практичної діяльності з узгодження й реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудова відносин – найманих працівників і роботодавців

## **Тема 6. Планування впровадження організаційних проектних рішень**

**Віха** – міра виконання (контрольною точкою); її завершеність має тільки дві оцінки – робота виконана чи ні.

**Головний календарний план** – формується шляхом уточнення й деталізації концептуального плану проекту і визначає етапи проекту, які поділяються на цільові етапи і етапи проекту, пов'язані з початком і завершенням функціональних комплексів робіт.

**Короткострокові календарні плани** – формуються на підставі головного календарного плану і містять переліки робіт, терміни, прізвища осіб, відповідальних за їх здійснення.

**Функціональні плани робіт** – планові документи, що містять заходи, а також конкретні технічні й проектні рішення щодо окремих особливостей виконання проекту.

## **Тема 7. Процес впровадження організаційних проектних рішень і його ресурсне забезпечення**

**Акцептний кредит** – надається шляхом акцепту банком виставлених на нього витрат (використовується, як правило, у зовнішній торгівлі).

**Контокорентний кредит** — передбачає ведення поточного рахунка підприємства банком-кредитором з оплатою банком розрахункових документів і зарахуванням виторгу (при цьому банк кредитує недостатні для погашення зовнішніх зобов'язань підприємства суми в межах, визначених кредитним договором, із подальшим відшкодуванням з боку підприємства-позичальника).

**Кредит** – позика в грошовій чи товарній формі на засадах зворотності і звичайно зі сплатою відсотка.

**Обліковий кредит** надається банком шляхом покупки (обліку) векселя підприємства до настання терміну платежу.

**Онкольний кредит** подібний до контокорентного кредиту, але оформляється під заставу товарно-матеріальних цінностей або цінних паперів.

**Терміновий кредит** – передбачає надання кредиту на попередньо визначений термін і подальше його погашення.

**Факторинг** – операція з придбання банком чи факторинговою компанією права на стягнення боргу (підприємство звільняється від ризику несплати боргу, за що сплачує певний відсоток).

**Форфейтинг** – кредитування експортера шляхом покупки векселів, акцептованих імпортером.

## **7. Питання до заліку з дисципліни «Організаційне проектування підприємства»**

1. Основні закони організації.
2. Стадії та етапи організаційного розвитку підприємства.
3. Організаційні протиріччя та організаційні зміни.
4. Передумови утворення та сутність організаційного проектування.
5. Місце організаційного проектування у загальній системі наукових знань.
6. Класифікація організаційних проектів за різними ознаками.
7. Основні принципи організаційного дизайну систем.
8. Стадії та етапи організаційного проектування.
9. Сутність і завдання організаційної діагностики підприємства.
10. Загальна та локальна діагностика організації суб'єкта господарювання.
11. Особливості організаційної самодіагностики фірми.
12. Основні методи самодіагностики підприємства.
13. Особливості застосування методу інтерв'ю в організаційній діагностиці стану підприємства.
14. Методи аналізу конфліктної ситуації організаційного утворення.
15. Загальні показники щодо оцінювання організаційного рівня підприємства.
16. Аналітичні показники рівня організації виробництва.
17. Показники аналізу рівня організації праці.
18. Показники рівня організації управління.
19. Вплив техніко-технологічного рівня підприємства на його загальний рівень організації.
20. Етапи діагностики організації системи.
21. Показники щодо оцінювання організаційного рівня управління на підприємстві.
22. Методи визначення й оптимізація функцій управління підрозділів фірми.
23. Типологія організаційних структур управління суб'єктів господарювання.
24. Моделювання організаційних та функціональних структур.
25. Основні принципи й методи проектування трудових процесів.
26. Порядок розроблення проектно-технічних рішень з оснащення та планування для робочих місць різних категорій працюючих.
27. Структура та зміст розділів проекту організації робочого місця.
28. Порядок атестації й раціоналізації робочих місць.
29. Ергономічне та інженерно-технічне проектування.
30. Технологія розроблення комплексного організаційного проекту підприємства.
31. Процеси впровадження організаційних проектів.
32. Сутність ефективності організаційного проекту.

## Рекомендована література

### Основна

1. Баринов В. А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
2. Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 82 с.
3. Воронин С. И. Организационное проектирование: Учеб. пособие. – Воронеж: ВГТУ, 2001. – 105 с.
4. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: монографія. – К.: КНЕУ, 2009. – 269 с.
5. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2009. – 276 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 796 с.
7. Сапицька І. К. Організаційне проектування в менеджменті: Навч. посіб. – Донецьк: ДонНУ, 2002. – 174 с.
8. Теория организаций и организационное проектирование: Учеб. пособие / Под ред. Т. П. Фокиной, Ю. А. Корсакова, Н. Н. Слонова. – Саратов: Саратов. ун-т, 1997. – 240 с.

### Додаткова

9. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 415 с.
10. Батенко Л. П. та ін. Управління проектами: Навч. посібник К.: КНЕУ, 2005. – 231 с.
11. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Підручник. – К.: Атіка, 2002. – 480 с.
12. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2006. – 336 с.
13. Веретенников В. І. та ін. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2006. – 280 с.
14. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Конкор, 2004. – 180 с.
15. Гервас О. Г. Ергономіка. Навчально-методичний посібник – Умань: видавничо-поліграфічний центр «Візаві». – 2011. – 130с.
16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Экономическая диагностика: Учебное пособие для студентов ВУЗов. – К.: Центр учебной литературы, 2007. – 307с.
17. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.
18. Економічна діагностика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Верхоглядова Н. І. [та ін.]. – Дніпропетровськ: Свідлер, 2011. – 331 с.
19. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 295 с.
20. Економіка підприємства: Підручник За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 335 с.

21. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
22. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. – К.: Знання, 2007. – 678 с.
23. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
24. Загорна Т. О. Економічна діагностика: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
25. Збаразська Л. О., Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю., Єрфорт О. Ю. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
26. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М.: Изд. БЕК, 1997. – 288 с.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу.: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
28. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія / І. В. Кривов'язюк, Т. В. Божидарнік; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. – 226 с.
29. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Моркітан О. С. Бізнес-планування фірми. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
30. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. – М.: Высшая школа, 2000. – 320 с.
31. Минаев Э. С. и др. Управление производством и операциями. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
32. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. – М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
33. Рижнов В. С., Яковенко М. М. Проектний аналіз: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2007. – 384 с.
34. Савчук В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 176 с.
35. Соловьёв В. С. Организационное проектирование систем управления. – М.: ИНФРА-М: Изд. дом «Сибирское соглашение», 2002. – 136 с.
36. Швиданенко Г. О., Олексик О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
37. Экономическая результативность деятельности предприятий: / А.Н.Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Харків: ИНЖЭК, 2005. – 143 с.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Економіка підприємств»**

**КОНТРОЛЬНА РОБОТА**

з дисципліни «Організаційне проектування підприємства»

Виконав студент групи \_\_\_\_\_

---

(Прізвище, ініціали)

Шифр \_\_\_\_\_

Перевірив \_\_\_\_\_

---

(посада, наукове звання)

---

(Прізвище, ініціали)

**Київ 20** \_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Економіка підприємств»**

**РЕФЕРАТ**

з дисципліни «Організаційне проектування підприємства»  
на тему:

Виконав студент групи \_\_\_\_\_

---

(Прізвище, ініціали)

Шифр \_\_\_\_\_

Перевірив

---

(посада, наукове звання)

---

(Прізвище, ініціали)

**Київ 20\_\_**



*Навчально-методичне видання*

**Макаренко Михайло Володимирович  
Гудкова Вікторія Петрівна  
Познякова Оксана Вікторівна  
Крищенко Світлана Олександрівна**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчально-методичний посібник  
для студентів напрямку підготовки  
6.030504 «Економіка підприємства»

Відповідальний за випуск В.П. Гудкова – канд. екон. наук, професор

Редактор Щербак Н. В.  
Макет і верстка Андрієнка В. О.

---

Підписано до друку 28. 02 2014 р. Формат паперу 60x84/16, папір для тиражувальних апаратів, друк – на ризографі. Тираж 25 прим. Зам. № 48/14

---

Надруковано в друкарні Видавництва  
Державного економіко-технологічного університету транспорту,  
Свідоцтво про реєстрацію від 27.12.2007 р. Серія ДК № 3079  
03049, м. Київ-49, вул. Миколи Лукашевича, 19