

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
з дисципліни «Організаційне проектування»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Управління проектами»
зі спеціальності ДЗ «Менеджмент»
(денної та заочної форм навчання)

*Під час підготовки цієї роботи інструменти штучного
інтелекту не використовувались*

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Організаційне проектування» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Управління проектами» зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» (денної та заочної форм навчання). / Укл.: Ханенко А.В., Бобко Н.А. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 49 с.

Укладачі: Ханенко А.В., к.е.н., доц.
Бобко Н.А., ст.викл.

Рецензент: Пожуєва Т.О., д.е.н., проф.

Відповідальний
за випуск: Ткаченко А.М., зав. каф. БтаУ, д.е.н., проф.

Затверджено на засіданні
кафедри бізнесу та управління
Протокол №2 від 28.08.2025р.

Рекомендовано до видання
НМК факультету БТЕ
Протокол № 1 від 29.08.2025р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	6
Тема 1. Організація: сутність, властивості та розвиток	6
Тема 2. Сутність організаційного проектування та підходи до його здійснення	9
Тема 3. Структура організації: сутність, види та дизайн її формування	12
Тема 4. Типи організаційних структур управління та їх позитивні і негативні аспекти	16
Тема 5. Організаційне проектування підсистем управління	18
Тема 6. Організаційне проектування виробничих систем	21
Тема 7. Організаційне проектування служби управління персоналом підприємства.....	27
Тема 8. Організаційне проектування соціосистем підприємства	30
Тема 9. Організаційне проектування малого бізнесу	33
Тема 10. Організаційне проектування багатопрофільних підприємств	35
Тема 11. Організаційне проектування мережевих організацій	37
Тема 12. Оцінка ефективності організаційних структур управління підприємством	39
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	42
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	47

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Організаційне проектування» є формування різнорівневих компетенцій з дослідження та проектування організаційних систем для раціональної та ефективної діяльності підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Організаційне проектування» є набуття навичок обґрунтування проектних рішень у сфері раціональної організації діяльності підприємства та формування комплексу прикладних навичок прогнозування та проектування розвитку відкритих систем.

З метою формування практичних навичок, критичного осмислення здобутих теоретичних знань з дисципліни «Організаційне проектування» в методичних вказівках надано питання для самоконтролю знань студентів, методичні рекомендації до виконання типових практичних завдань та тестові завдання. Це забезпечує самостійність навчання, сприяє глибокому та всебічному вивченню навчальної дисципліни «Організаційне проектування», дає можливість навчитися правильно орієнтуватися у вихідній інформації та розраховувати проектні показники діяльності суб'єкта господарювання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати

інтегральну компетентність: Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

загальні компетентності:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

фахові компетентності:

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

очікувані програмні результати навчання:

ПР4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПР6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПР7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПР8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПР11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПР16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Тема 1. Організація: сутність, властивості та розвиток

План практичного заняття

1. Організації: сутність, підходи до її визначення, загальні риси та класифікація.
2. Властивості та принципи організації.
3. Розвиток організації: цілі, завдання та етапи.

Тестові завдання

1. Генезис організації – це:

- а) чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації;
- б) сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації;
- в) дослідження організації на стадіях виникнення, становлення та розвитку;
- г) співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується.

2. Вкажіть базове положення генезису організації:

- а) організація утворює і розвиває двоїсту об'єктивно суб'єктивну природу виникнення, становлення та розвитку;
- б) будь-яка система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи;
- в) головним потенціалом формування і розвитку цілеспрямованої життєдіяльності людини ж прямування до вищих форм реалізації організації, як у вигляді процесу, так і у вигляді системи;
- г) організація постійно розвивається та удосконалюється.

3. До системи законів організації відносять:

- а) закони форми, закони змісту, закони взаємозв'язку, закони взаємодії;
- б) закони форми, закони генезису, закони тенденцій;

в) закони розвитку, закони прогресу, закони змісту, закони взаємозв'язку;

г) закони величини, закони змісту, закони толеранції, закони взаємозв'язку.

4. До основних законів організації належать:

а) закони синергії;

б) закони форми;

в) закони змісту;

г) закони взаємозв'язку.

5. Закон синергії стверджує:

а) потенціал організації перевищує сукупність потенціалів її складових;

б) зв'язки є основним аргументом форми як похідної від них функції;

в) властивості організації відповідають якісним властивостям її складових;

г) єдність аналізу і синтезу обумовлена об'єктивно.

6. До принципів організації відносять такі групи принципів:

а) цілі, розвитку, місії;

б) цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, діагнозу;

в) функціональні, традиційні, бюрократичні;

г) цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, взаємодії.

7. До принципів цілі належать такі принципи:

а) системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності

б) головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту

в) лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок

г) примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання

8. До принципів форми належать такі принципи:

а) головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту;

- б) системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності;
- в) примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання;
- г) лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.

9. До принципів змісту належать такі принципи:

- а) системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності;
- б) лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок;
- в) головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту
- г) примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання.

10. До принципів взаємозв'язку належать такі принципи:

- а) головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту;
- б) системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності;
- в) примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання;
- г) лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття “організація”. Чому організацію називають універсальною?
2. Які підходи існують до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Що є первинним: організація як система чи організація як процес?

5. Що таке властивості організації? Назвіть основні властивості організації.
6. Назвіть специфічні властивості організації.
7. Наведіть класифікацію принципів організації.
8. Які загальні принципи організації та їх роль в управлінні організацією?
9. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
10. Як проявляється принцип відповідності цілей та ресурсів організації?
11. Назвіть класифікацію законів організації.
12. Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст.
13. Назвіть основні показники ефекту синергії.
14. Сформулюйте закон розвитку організації.
15. Як виявляється закон самозбереження в різних системах — соціальних та біологічних?
16. Які параметри впливають на рівень самозбереження організації?
17. Наведіть формулювання закону розвитку.
18. У чому суть часткових законів організації?
19. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
20. Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.
21. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?
22. Дайте формулювання закону соціальної гармонії.
23. Який взаємозв'язок законів організації?

Тема 2. Сутність організаційного проектування та підходи до його здійснення

План практичного заняття

1. Сутність організаційного проектування.
2. Підходи до організаційного проектування.
3. Еволюція розвитку організаційного проектування.
4. Сучасні напрями теоретичних розробок організаційних структур управління.

Тестові завдання

1. Проектування організації – це:

- а) управління організаційними проектами;
- б) розвиток організації;
- в) цикл життя організаційної системи;
- г) процес створення прообразу майбутньої організації.

2. Виокремлюють такі підходи до проектування організації:

- а) бюрократичний та біхевіористичний;
- б) простий і складний;
- в) динамічний та статичний;
- г) адаптивний і проектний.

3. Етапом організаційного проектування є:

- а) вивчення співвідношення між централізацією та децентралізацією;
- б) аналіз та оцінка апарату управління;
- в) оцінка ефективності організаційних структур;
- г) аналіз ефективності управління.

4. Ціллю організаційного проектування є:

- а) створення нової системи;
- б) визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу;
- в) визначення характеру підпорядкування між ланками організації;
- г) визначення типу структури управління.

5. Методом проектування організаційних структур є:

- а) метод дедукції;
- б) експертний метод;
- в) метод питань та відповідей;
- г) “мозкова атака”.

6. Чинником проектування організаційної системи є:

- а) завдання організації;
- б) держава;
- в) зовнішнє середовище;
- г) конкуренти.

7. Початковим етапом проектування організації є:

- а) розроблення проекту;
- б) визначення учасників проекту;
- в) розробка концепції проекту;

г) реалізація проекту.

8. Методом оцінки ефективності організаційних проектів на основі концепції дисконтування є:

- а) визначення періоду окупності проекту;
- б) обрахунок сумарного прибутку від реалізації проекту;
- в) визначення ліквідності;
- г) визначення внутрішньої норми рентабельності.

9. Метод аналогій при проектуванні організаційних структур управління передбачає:

- а) використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій;
- б) вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків;
- в) вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання;
- г) розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації.

10. Експертний метод при проектуванні організаційних структур управління передбачає:

- а) вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання;
- б) розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації;
- в) використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій;
- г) вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння його сутності.

2. Назвіть принципи, на яких повинен базуватись процес організаційного проектування.

3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?

4. Що таке організування?

5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.

6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.

7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.

8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. В чому сутність методу організаційного моделювання?

9. Назвіть ситуаційні чинники проектування організації.

10. Які типи ситуацій можуть виникати при проектуванні організації?

11. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

Тема 3. Структура організації: сутність, види та дизайн її формування

План практичного заняття

1. Сутність організаційної структури управління та основні її характеристики.

2. Елементи організаційної структури управління та відносини між ними.

3. Принципи побудови організаційних структур управління.

4. Підходи до формування організаційної структури.

5. Етапи проектування організаційних структур.

6. Методи проектування організаційних структур.

7. Чинники проектування організаційних структур.

8. Типи організаційних структур управління підприємством.

Тестові завдання

1. Структура організації – це:

а) декомпозиція системи за допомогою розчленовування цілого на складові елементи;

б) певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості;

в) логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління та підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації;

г) комунікативні зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Принцип економічності організаційної структури означає, що:

а) витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними;

б) зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним;

в) зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації;

г) інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною.

3. Принцип оптимальності організаційної структури означає, що:

а) витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними;

б) зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним;

в) зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації;

г) інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною.

4. Принцип оперативності організаційної структури означає, що:

а) витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними;

б) зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним;

в) зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації;

г) інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною.

5. Принцип надійності організаційної структури означає, що:

а) витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними;

б) зв'язок між рівнями та ланками управління має бути

раціональним;

в) зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації;

г) інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною.

6. Горизонтальні зв'язки в організації:

а) носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації;

б) це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації;

в) відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів;

г) мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

7. Вертикальні зв'язки в організації:

а) носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації;

б) це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації;

в) відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів;

г) мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

8. Лінійні зв'язки в організації:

а) носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації;

б) це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації;

в) відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів;

г) мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

9. Функціональні зв'язки в організації:

- а) носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації;
- б) це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації;
- в) відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів;
- г) мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

10. Виберіть підхід до побудови організації:

- а) ситуативний;
- б) механістичний;
- в) системний;
- г) неорганічний.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття структури організації та охарактеризуйте принципи її побудови.

2. З яких елементів складається організаційна схема організації?

3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.

4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?

5. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?

6. Дайте характеристику концепції побудови структури організації, яка базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса-Лорша.

7. Назвіть підходи до формування організаційної структури.

8. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.

9. Що таке механістична бюрократія? Назвіть її основні риси. Чим вона відрізняється від професійної бюрократії?

10. Назвіть особливості адхократичного дизайну.

11. Які існують нові підходи до побудови організації?

12. Дайте характеристику проектної структури організації.

13. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
14. Назвіть характеристики організаційної структури.
15. Що таке складність організаційної структури?
16. Назвіть переваги та недоліки централізованого та децентралізованого типів організаційної структури.

Тема 4. Типи організаційних структур управління та їх позитивні і негативні аспекти

План практичного заняття

1. Бюрократичні організаційні структури управління підприємством.
2. Адаптивні організаційні структури управління підприємством.

Тестові завдання

1. Проста структура організації характеризується:

- а) сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок;
- б) переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль;
- в) наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності;
- г) ключовою позицією оперативного центру.

2. Машинна бюрократія характеризується:

- а) наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності;
- б) сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок;
- в) ключовою позицією оперативного центру;
- г) переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль.

3. Професійна бюрократія характеризується:

- а) наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як

- основного механізму координації діяльності;
- б) переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль;
- в) ключовою позицією оперативного центру;
- г) сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.

4. Дивізійна структура характеризується:

- а) наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності;
- б) ключовою позицією оперативного центру;
- в) сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок;
- г) переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль.

5. Лінійні організаційні структури управління використовуються:

- а) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- б) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- в) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- г) всі вище перераховані відповіді вірні.

6. В яких випадках доцільно застосовувати дивізійну організаційну структуру?

- а) коли зменшуються обсяги виробництва продукції;
- б) коли підприємство займається науково-дослідною діяльністю;
- в) коли відбувається зростання підприємства та диверсифікація виробництва;
- г) коли підприємство займається реалізацією продукції на одній території.

7. Де переважно застосовують матричні організаційні структури?

- а) в управлінні багатфункціональними організаціями з нетривалим життєвим циклом продукції;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні великими організаціями;
- г) в управлінні середніми за розмірами організаціями.

8. Яка основна перевага при застосуванні матричної організаційної структури?

- а) орієнтованість на удосконалення інформаційних зв'язків між ланками управління;
- б) орієнтованість на розробку інновацій;
- в) гнучкість та орієнтованість на нововведення;
- г) орієнтованість на задоволення потреб споживачів.

9. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати підприємству, яке має багато регіональних відділень?

- а) лінійно-функціональну;
- б) функціональну;
- в) дивізійну;
- г) матричну.

10. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати, якщо на підприємстві існує велика кількість спеціалізованих робіт?

- а) лінійну;
- б) функціональну;
- в) лінійно-функціональну;
- г) матричну.

Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику органічних організаційних структур.
2. Порівняйте лінійну, функціональну та лінійно-функціональну організаційну структуру. Наведіть їх переваги та недоліки.
3. Лінійно-штабна організаційна, її переваги та недоліки. Де вона застосовується?
4. Дайте характеристику дивізійної організаційної структури.
5. Охарактеризуйте матричну організаційну структуру.
6. Дайте характеристику конгломератного типу організаційної структури.

Тема 5. Організаційне проектування підсистем управління

План практичного заняття

1. Ієрархічні системи управління.
2. Рівні управління.
3. Ланки управління.

Тестові завдання

1. Структури, які характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил та процедур, які використовуються централізованим прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності називають:

- а) ієрархічні;
- б) адаптивні;
- в) кореляційні;
- г) медійні.

2. Структура в якій кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом називається:

- а) регіональною;
- б) локальною;
- в) ієрархічною;
- г) лінійною.

3. Роль менеджера в організації:

- а) дослідницька;
- б) управлінська;
- в) виконання рішення;
- г) комунікаційна.

4. Який тип управління організацією характеризується чітко визначеними стандартизованими та стійкими завданнями:

- а) механістичний;
- б) органічний;
- в) адміністративний;
- г) системний.

5. Який тип управління організацією характеризується гнучкою структурою та динамічними завданнями:

- а) механістичний;
- б) органічний;
- в) бюрократичний;
- г) адміністративний.

6. Хто є суб'єктом управлінської діяльності в організації:

- а) менеджер;
- б) персонал;
- в) підприємець;
- г) виконавець.

7. Тип організації, для якої характерна висока ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності – це:

- а) ієрархія;
- б) імперія;
- в) бюрократія;
- г) демократія.

8. Структури, які характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур називають:

- а) ієрархічні;
- б) адаптивні;
- в) кореляційні;
- г) медійні.

9. Стиль керівництва – це:

- а) набір нормативних правових актів, прав і повноважень, якими керуються керівники різних рівнів у своїй роботі;
- б) метод впливу, який використовується керівником для вирішення визначеної ситуації;
- в) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань;
- г) визначене коло завдань, які стоять перед посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління.

10. Попередній контроль полягає у:

- а) перевірці готовності організації, персоналу, системи управління до роботи та здійснюється до фактичного початку їх виконання;
- б) зіставленні реально досягнутих результатів роботи з встановленими стандартами;
- в) визначенні ступеня допустимих відхилень реально досягнутих результатів від стандартів;
- г) оцінці вкладу окремих співробітників, підрозділів у отримані результати.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте співвідношення понять “організація” та “управління”.
2. Яку роль відіграє управління всередині організації?
3. Чи необхідно управляти процесом взаємодії організації із зовнішнім оточенням?
4. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
5. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.
6. Які елементи в організації є об’єктом управлінської діяльності?
7. Хто є суб’єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?
8. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.
9. Що таке менеджмент організації? Назвіть елементи його спеціального економічного інструментарію.

Тема 6. Організаційне проектування виробничих систем

План практичного заняття

1. Організаційне проектування виробничих систем: цілі, завдання та зміст.
2. Етапи організаційного проектування виробничих систем.
3. Методи, принципи та ефективність організаційного проектування виробничих систем.
4. Процес організаційного проектування виробничих систем.

Розв’язання типового практичного завдання

Визначити, який з методів переходу на випуск нової продукції є більш ефективним (паралельний чи паралельно-послідовний), та визначити величину економічного ефекту від використання цього методу освоєння нового виробу, якщо відомі такі дані:

1. Досягнутий випуск старого виробу на місяць – 200 шт.
2. Проектний випуск нового виробу на місяць – 325 шт.
3. Інтенсивність згортання виробництва старого виробу на

місяць:

а) при паралельному методі – 20 шт./міс.;

б) при паралельно-послідовному методі – 15 шт./міс.

4. Тривалість випуску нових виробів на резервних дільницях – 3 міс.

5. Інтенсивність нарощування випуску нових виробів на резервних дільницях – 16 шт./міс.

6. Інтенсивність нарощування випуску нових виробів в основному виробництві:

а) при паралельному методі – 25 шт./міс.;

б) при паралельно-послідовному методі – 50 шт./міс.

7. Тривалість часу сумісного випуску старих і нових виробів при паралельному методі – 5 місяців.

8. Додаткові поточні затрати підприємства, пов'язані із створенням резервних дільниць – 350 тис. грн.

9. Час короткотермінової зупинки складальної лінії – 1 місяць.

10. Ціна виробів:

а) старого – 6,5 тис. грн.;

б) нового – 6,2 тис. грн.

11. Собівартість виробів:

а) старого – 5,8 тис. грн.;

б) нового – 5,5 тис. грн.

Розв'язок

Паралельний метод:

1. Розраховуємо тривалість проміжку часу, необхідного для повного згортання випуску старої продукції. Для цього досягнутий рівень випуску старої продукції ділимо на інтенсивність згортання виробництва цих виробів:

$$200 : 20 = 10 \text{ місяців.}$$

2. Визначаємо момент, від якого бере початок випуск нових виробів паралельно з випуском старих виробів:

$$10 - 5 = 5 \text{ міс.}$$

3. Обчислюємо тривалість часу, необхідного для виведення

випуску нових виробів на проектну потужність:
 $325 : 25 = 13$ місяців.

Перехід на випуск нової продукції при паралельному методі займе

$$5 + 13 = 18 \text{ місяців.}$$

Паралельно-последовний метод переходу:

1. Обчислюємо, на скільки одиниць впаде випуск старої продукції при даному методі переходу. Для цього інтенсивність згортання випуску старих виробів множимо на час їх виробництва:

$$15 \cdot 3 = 45 \text{ виробів.}$$

2. Знаходимо, до якого рівня впаде інтенсивність випуску старих виробів:

$$200 - 45 = 155 \text{ виробів/місяць.}$$

3. Обчислюємо, якого рівня інтенсивності досягне випуск нових виробів на резервних дільницях:

$$16 \cdot 3 = 48 \text{ виробів/місяць.}$$

4. Визначаємо, скільки часу знадобиться для того, щоб вийти на проектну потужність в основному виробництві:

$$325 : 50 = 6,5 \text{ місяців.}$$

Вихід виробництва на проектну потужність при паралельно-последовному методі займе 10,5 місяців. Тепер порівняємо цей час з часом, необхідним для досягнення випуску нових виробів при паралельному методі (18 місяців). Для отримання порівняльних даних щодо обсягів випуску продукції повинні обчислювати цей обсяг за однаковий час при паралельному та паралельно-последовному методах.

Наступним кроком є розрахунок кількості старої і нової

продукції, яка буде випущена при обох методах переходу.

Паралельний метод:

Кількість старої продукції:

$$200 \cdot 10 / 2 = 1000 \text{ виробів.}$$

Кількість нової продукції:

$$325 \cdot 13 / 2 = 2113 \text{ виробів.}$$

Паралельно-послідовний метод:

Кількість старої продукції:

$$3 \cdot (200 + 155) / 2 = 533 \text{ виробів.}$$

Кількість нової продукції:

$$48 \cdot 3/2 + 325 \cdot (7,5 + 14) / 2 = 72 + 3245 = 3566 \text{ виробів.}$$

Для визначення того варіанту освоєння нового виробу, який є більш ефективним, необхідно порівняти сумарний прибуток від випуску старої і нової продукції при обох методах.

Для обчислення величини прибутку підприємства при паралельному та паралельно-послідовному методах необхідно прибуток від випуску одиниці продукції (старої та нової) перемножити на відповідні обсяги виробництва продукції.

Знайдемо величину прибутку, отриманого при кожному з методів.

Паралельний метод:

$$\text{Пр}1 = (6,5 - 5,8) \cdot 1000 + (6,2 - 5,5) \cdot 2113 = 2179,1 \text{ тис. грн.}$$

Паралельно-послідовний метод

$$\text{Пр}2 = (6,5 - 5,8) \cdot 533 + (6,2 - 5,5) \cdot 3566 = 2869,3 \text{ тис. грн.}$$

Як показують проведені розрахунки, більшою є величина сумарного прибутку, отриманого при паралельно-послідовному

методі.

Визначимо економічний ефект від використання паралельно-послідовного методу як різницю між сумами отриманих прибутків при даному та паралельному методах з врахуванням затрат підприємства на створення резервних ділянок (при паралельно-послідовному методі):

$$E = 2869,3 - 2179,1 - 350 = 340,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від використання паралельно-послідовного методу складе 340,2 тис. грн.

Тестові завдання

1. На якому етапі оргпроекування здійснюється розробка посадових інструкцій та положень за підрозділами:

- а) передпроектної підготовки;
- б) технічного проекту;
- в) робочого проекту;
- г) освоєння проекту?

2. У процесі створення комплексних організаційних проектів може бути використано такі методи їх проектування, як:

- а) оригінальний метод;
- б) типовий метод;
- в) традиційний метод;
- г) система автоматизованого проектування;
- д) усі відповіді правильні.

3. Під час використання традиційних методів проектування:

- а) максимально враховуються особливості діяльності підприємства;
- б) значно скорочується час проектування;
- в) декомпозиція виробничої системи здійснюється за організаційним модулем;
- г) здійснюється методична підтримка завдань промислового інжинірингу.

4. В основу автоматизованого оргпроекування покладено:

- а) статистичні методи;
- б) модульний спосіб;
- в) метод прямого рахунку;

г) усі відповіді хибні.

5. Під час діагностування виробничих систем одним із показників, що відображають результативність організації виробництва, є:

- а) коефіцієнт завантаження устаткування;
- б) коефіцієнт спеціалізації робочих місць;
- в) коефіцієнт організації робочих місць;
- г) усі відповіді правильні.

6. Який показник розраховується як відношення тривалості в годинах технологічного циклу до загального циклу:

- а) коефіцієнт пропорційності виробничого процесу;
- б) коефіцієнт роботи устаткування;
- в) коефіцієнт безперервності виробничого процесу;
- г) коефіцієнт предметної спеціалізації?

7. Із позицій системного підходу оцінка та аналіз виробничої структури здійснюється з:

- а) функціонального боку;
- б) елементного боку;
- в) організаційного боку;
- г) економічного боку.

8. Підставою для проведення проектно-конструкторських робіт є:

- а) результати науково-дослідницьких робіт;
- б) технічна пропозиція;
- в) технічне завдання.

9. На якому етапі дослідно-конструкторських робіт здійснюються конструктивні розрахунки вузлів і деталей?

- а) на етапі ескізного проекту;
- б) на етапі технічного проекту;
- в) на стадії робочих креслень.

10. Здатність виробу виготовлятися із мінімальними затратами називається...

- а) технологічністю;
- б) експлуатаційною технологічністю;
- в) виробничою технологічністю.

Питання для самоконтролю

1. Які існують тенденції та особливості сучасного проектування виробництва?

2. Наскільки універсальною є структурно-логічна схема оргпроекту виробничої системи?

3. Для чого проводиться системний аналіз і які основні етапи діагностування організації виробництва?

4. Чи існує типова система оцінювання рівня організації виробництва?

Тема 7. Організаційне проектування служби управління персоналом підприємства

План практичного заняття

1. Мета і завдання організації праці на підприємстві.
2. Підсистеми організації праці.
3. Організаційна структура служби управління персоналом підприємства.

Тестові завдання

1. Які підрозділи входять до організаційної структури управління кадрової служби великого виробничого підприємства?

- а) відділ соціального розвитку, відділ маркетингу персоналу, економічний відділ, відділ наукової організації праці;
- б) відділ кадрів, відділ інновацій, відділ найму та розвитку персоналу, сектор соціально-психологічних досліджень;
- в) відділ кадрів, відділ організації праці і зарплати, відділ підготовки кадрів, відділ соціального розвитку;
- г) відділ найму і обліку персоналу, відділ соціального розвитку, відділ мотивації персоналу, навчально-курсова мережа.

2. Хто виконує оперативну кадрову роботу в організації?

- а) менеджер з персоналу;
- б) фахівці відділу кадрів;
- в) всі керівники підприємства;
- г) начальник відділу кадрів.

3. Які блоки утворюють структуру системи управління персоналом?

- а) формування персоналу; розподілу і перерозподілу кадрів; створення умов для використання; розробки нормативів з персоналу;
- б) наймання та обліку кадрів; організації праці і зарплати;

підготовки та перепідготовки працівників; соціального розвитку персоналу;

в) прогнозування і планування персоналу; створення умов праці; формування трудових відносин; вивільнення персоналу;

г) планування та прогнозування персоналу; відбору, розстановки та навчання персоналу; раціонального використання персоналу.

4. Які стратегічні функції виконують сучасні кадрові служби?

а) прогнозування персоналу, розробки активної кадрової політики, формування вимог до персоналу, розробки системи мотивування;

б) формування оптимальної чисельності керівників, дослідження ринку праці, вивільнення працівників;

в) кадровий моніторинг, контролінг персоналу, кадровий маркетинг та кадровий консалтинг;

г) нормування, програмування та моніторинг персоналу.

5. Що є основною метою здійснення кадрового маркетингу?

а) визначення найбільш ефективних методів пошуку працівників;

б) вивчення співвідношення між попитом і пропозицією на ринку праці;

в) розробка ефективної кадрової стратегії;

г) забезпечення організації висококваліфікованими працівниками.

6. Яка стратегічна функція кадрової служби створює інформаційну базу персоналу?

а) контролінгу персоналу;

б) кадрового маркетингу;

в) кадрового консалтингу;

г) кадрового моніторингу.

7. Яка стратегічна функція кадрової служби займається пошуком шляхів підвищення рівня кваліфікації працівників?

а) кадрового консалтингу;

б) кадрового маркетингу;

в) контролінгу персоналу;

г) кадрового моніторингу.

8. Від яких факторів залежить кількість і назва підрозділів кадрової служби?

- а) розміру підприємства, специфіки його діяльності та усталених традицій в колективі;
- б) стилю керівництва, методів управління та застосування інновацій у кадровій роботі;
- в) економічних, технологічних, ринкових, міжнародних;
- г) стану трудових ресурсів, законів ринку, споживачів та клієнтів.

9. За яким основним показником розраховується чисельність працівників кадрової служби?

- а) корисним фондом робочого часу одного працівника за рік;
- б) загальною трудомісткістю всіх- управлінських функцій, що виконуються в підрозділі за рік;
- в) загальною чисельністю працівників організації на певний момент часу;
- г) кількістю та різноманітністю задач, що виконуються в кадровому підрозділі впродовж року.

10. Який документ регламентує організацію та режим роботи персоналу?

- а) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) колективний договір;
- в) положення про структурний підрозділ;
- г) оперативний план роботи з персоналом.

Питання для самоконтролю

1. Цілі та функції системи управління персоналом.
2. Організаційна, функціональна, соціальна, рольова, штатна структури системи управління персоналом.
3. Досвід організації системи управління персоналом.
4. Принципи і методи побудови системи управління персоналом.
5. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.
6. Кадрові служби організацій як суб'єкти управління персоналом.
7. Завдання кадрових служб.
8. Функції та структура кадрових служб.
9. Особливості розвитку кадрових служб.
10. Кадрові служби як засіб реалізації кадрової політики.

11. Організація праці.

12. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Тема 8. Організаційне проектування соціосистем підприємства

План практичного заняття

1. Організаційне проектування соціотехнічної системи підприємства.
2. Організаційне проектування служби охорони праці і техніки безпеки на підприємстві.
3. Організаційне проектування служби соціального розвитку.
4. Організаційне проектування психологічної служби підприємства.

Тестові завдання

1. Які державні акти складають законодавчу основу охорони праці в Україні?

- а) Кодекс законів про працю України;
- б) Закон України «Про охорону праці», Кодекс законів про працю України, Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;
- в) Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення».

2. Які права має працівник на пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах?

- а) на скорочену тривалість робочого часу;
- б) на лікувально-профілактичне харчування, молоко, газовану воду;
- в) на лікувально-профілактичне харчування, молоко, газовану солону воду, оплачувані перерви санітарно-оздоровчого характеру, скорочену тривалість робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію тощо.

3. Як законодавство охороняє працю неповнолітніх?

- а) неповнолітні не допускаються до праці на важких роботах, роботах з шкідливими і небезпечними умовами праці, на підземних роботах, у нічний час, до надурочних робіт і робіт у вихідні дні, до піднімання і переміщення важких речей зверх граничних норм;
- б) забороняється залучати неповнолітніх до виконання робіт, пов'язаних з переміщенням вантажу;
- в) особи віком до 18 років в галузі охорони праці, робочого часу, часу відпочинку і відпусток прирівнюються у правах до повнолітніх.

4. Які виплати здійснює і які витрати фінансує Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань?

- а) відшкодовує шкоду, заподіяну працівникові внаслідок ушкодження його здоров'я або у разі його смерті; організовує похорони потерпілого і компенсує ритуальні послуги; організовує ефективне лікування потерпілого;
- б) відшкодовує шкоду, заподіяну працівникові внаслідок ушкодження його здоров'я або в разі смерті;
- в) відшкодовує вартість ритуальних послуг, пов'язаних з похороном померлого.

5. Які завдання вирішує служба охорони праці підприємства?

- а) бере участь у складанні статистичних звітів з питань охорони праці; забезпечує працівників нормативно-технічною документацією;
- б) розробляє зміст та методику проведення інструктажу; розробляє поточні плани роботи підприємства щодо створення безпечних умов праці;
- в) здійснює контроль за безпекою виробництва; забезпечує працюючих засобами індивідуального та колективного захисту; веде пропаганду безпечних умов праці; забезпечує оптимальний режим праці і відпочинку.

6. Які види планування організаційно-технічних заходів використовують у системі управління охороною праці на підприємстві?

- а) кварталне, місячне, подекадне;
- б) на десятирічку, на п'ятирічку, на рік;
- в) оперативне, поточне (на 1 р.), перспективне (на 5 р.).

7. Хто здійснює фінансування робіт з охорони праці на підприємстві?

- а) Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві;
- б) роботодавець;
- в) держава.

8. Яким чином бере участь трудовий колектив в управлінні охороною праці на підприємстві?

- а) через вибраного на загальних зборах спеціаліста служби охорони праці;
- б) через своїх представників, що входять до складу комісії з питань охорони праці; через уповноважених трудового колективу; приймає рішення щодо охорони праці на зборах (конференціях) тощо;
- в) питаннями управління охороною праці трудовий колектив займатись не повинен.

9. Які зобов'язання працівників повинні бути у колективному договорі (угоді)?

- а) виконувати вимоги норм, стандартів, інструкцій з охорони праці; користуватись машинами, устаткуваннями згідно інструкції; користуватись ЗІЗ; виконувати положення колективного договору;
- б) виконувати положення колективного договору; користуватись ЗІЗ;
- в) додержуватись встановлених вимог поведження з машинами та інструментами.

10. Які шкідливі виробничі фактори виявляють на підприємствах галузі?

- а) підвищена або низька температура, підвищена електрична напруга, рухомі машини і механізми, гострі краї;
- б) емоційне перевантаження; патогенні мікроорганізми;
- в) усі, що перераховані у пунктах а) та б).

Питання для самоконтролю

1. Складові соціотехнічного проектування.
2. Соціотехнічне проектування внутрішнього середовища фірми.

3. Ергономічне та інженерно-технічне проектування виробничих процесів.

4. Особливості соціонічного проектування підприємницьких структур.

Тема 9. Організаційне проектування малого бізнесу

План практичного заняття

1. Малі підприємства та їх система управління.
2. Типи організаційних структур малого підприємства.

Тестові завдання

1. До господарських товариств згідно із законодавством України належать:

- а) виробничі, торговельні, будівельні, транспортні та ін.;
- б) відкриті та закриті господарські товариства;
- в) акціонерні товариства з обмеженою, додатковою відповідальністю; повні та командитні товариства;
- г) асоціація, холдинг, консорціум, корпорація, концерн.

2. Зазначте класифікаційні ознаки відмінності малих підприємств:

- а) форма власності;
- б) обсяги господарського обороту і чисельність працівників;
- в) географічні межі ринку;
- г) тип організаційної структури управління.

3. Згідно з концепцією життєвого циклу на етапі підприємництва організація має такі особливості:

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

4. Результатом праці менеджера у МБ є:

- а) організоване робоче місце менеджера;
- б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень;

- в) підготовлені та ухвалені управлінські рішення, підписані документи;
- г) дисципліна підпорядкованих працівників;
- д) задоволення власника бізнесу.

5. Для менеджменту у МБ характерна нечіткість у делегуванні повноважень, оскільки:

- а) організаційна структура є матричною;
- б) власник сам виконує усю роботу;
- в) бракує фінансових ресурсів;
- г) відсутній чіткий поділ праці;
- д) нікому делегувати повноваження.

6. Специфіка менеджменту у МБ полягає у:

- а) суміщенні прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера, чіткій організаційній ієрархії;
- б) відсутності регламентації ініціативи, переважанні авторитарного стилю управління;
- в) простоті форм управління, чіткому делегуванні повноважень;
- г) неформальності спілкування, нечисленності управлінського штату;
- д) усі відповіді правильні.

7. Організаційні структури у МБ є гнучкими, оскільки:

- а) наявні ієрархічні рівні з чітким поділом праці;
- б) переважають вертикальні зв'язки;
- в) використовуються формальні правила та процедури;
- г) використання формальних правил та процедур мінімальне;
- д) має місце чітке делегування повноважень та відповідальності.

8. Основні фактори, які впливають на становлення системи управління малими підприємствами в сучасних умовах господарювання є:

- а) тип підприємства;
- б) сфера діяльності;
- в) цілі бізнесу;
- г) внутрішній потенціал підприємства;
- д) стан ринкової кон'юнктури;
- е) забезпеченість управлінським персоналом.

9. Виділяють кілька типів ОСУ, які характеризуються різними перевагами та недоліками і можуть бути використані для різних форм (способів) організації діяльності малого підприємства:

- а) проста;
- б) функціональна;
- в) ОСУ на основі географічного принципу.

10. Для систем управління малими підприємствами характерні:

- а) гнучка організаційна структура;
- б) тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями;
- в) перевага горизонтальних зв'язків;
- г) мінімальне використання формальних правил і процедур;
- д) готовність до змін.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості малих підприємств.
2. Які чинники які визначають життєздатність малих підприємств?
3. Які риси характеризують системи управління малими підприємствами?
4. Як здійснюється організаційне проектування у МБ?
5. Які типи організаційних структур використовує МБ?

Тема 10. Організаційне проектування багатoproфільних підприємств

План практичного заняття

1. Концепція створення багатoproфільних підприємств.
2. Організаційна структура багатoproфільного підприємства.

Тестові завдання

1. Який принцип структурування використовується для багатoproфільних організацій?

- а) кількісний;
- б) тимчасової;
- в) функціональний;
- г) за великими стратегічними цілями;
- д) технологічний.

2. При якій структурі підприємства фірми орієнтуються на виробництво продукції для певної групи покупців?

- а) територіальної;
- б) функціональної;

- в) проектної;
- г) ринкової;
- д) інноваційної.

3. Який тип структури відноситься до категорії гнучких або адаптивних?

- а) інноваційний;
- б) ринковий;
- в) продуктовий;
- г) територіальний;
- д) проектний.

4. Скільки «шарів управління» може бути виділено в дивізійній структурі з аналітичної точки зору?

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) чотири;
- д) п'ять.

5. До якої організаційно-правовій формі комерційних організацій відноситься акціонерне товариство, акції якого розподіляються серед його засновників?

- а) повне товариство;
- б) товариство на вірі;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) виробничий кооператив;
- д) приватне акціонерне товариство.

6. До якого виду структури належить структура, що припускає формування тимчасових цільових команд для вирішення окремих технічних, виробничих та інших проблем.

- а) проектною;
- б) матричного;
- в) функціональному;
- г) фрагментарно;
- д) лінійною.

7. У чому полягає основна роль управління в організації?

- а) в упорядкуванні технологічних процесів діяльності організації;
- б) у забезпеченні дій елементів структури організації;
- в) у підтримці балансу між основними процесами

життєдіяльності організації та мобілізації її ресурсів;
г) у виробленні керуючих впливів.

8. Коли організація приречена на загибель?

- а) неузгодженість у внутрішньому середовищі;
- б) обрив зв'язків із зовнішнім середовищем;
- в) низька укомплектованість кадрами;
- г) слабка навченість персоналу;
- д) бюрократизація структури.

9. Яка роль завдання, яке вирішується управлінням, є головною?

- а) зниження невизначеності положення організації в своєму оточенні;
- б) забезпечення всередині організаційних процесів;
- в) стабілізація структури організації;
- г) виховання культури організації;
- д) визначення завдань і функцій.

10. У чому полягає головна роль організації в управлінні?

- а) у виборі мети;
- б) у створенні умов для керуючих впливів;
- в) у підборі функцій управління;
- г) в впорядкуванні управління, у створенні його як системи;
- д) у знятті невизначеності при вирішенні завдань.

Питання для самоконтролю

1. Сутність і зміст багатопрофільного підприємства.
2. Орієнтовна структура багатопрофільного підприємства.
3. Організаційна структура багатопрофільного підприємства.
4. Концепція економічної стратегії об'єктів господарювання.
5. Структура складових економічної стратегії багатопрофільного підприємства.
6. Принципи формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств.
7. Визначення параметрів економічної стратегії багатопрофільного підприємства.

Тема 11. Організаційне проектування мережевих організацій

План практичного заняття

1. Сутність і еволюція мережевих організацій.
2. Характер зв'язків у мережевій організації.

Тестові завдання

1. Мережеві організації поділяються на:

- а) зовнішні, матричні, динамічні;
- б) внутрішні, стабільні, змішані;
- в) інтегровані, централізовані, децентралізовані;
- г) продуктові, ринкові, регіональні.

2. Особливості стабільної мережевої організаційної форми є:

- а) велика фірма-ядро, яка створює ринково-орієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз;
- б) спільне володіння, розподіл ресурсів по ланцюгу цінностей з використанням ринкових механізмів;
- в) незалежні суб'єкти формують тимчасові спілки з великої кількості потенційних партнерів, які знаходяться повздовж вартісного ланцюга.

3. Мережева організація містить елементи:

- а) спеціалізації функціональної форми;
- б) автономність дивізіональної структури;
- в) можливість маневрування ресурсами матричної організації.

4. Мережева організаційна структура призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктовим ланцюжком цінностей – це:

- а) стабільна мережева організаційна структура;
- б) внутрішня мережева організаційна структура;
- в) динамічна мережева організаційна структура.

5. Мережева організаційна структура, що потребує створення ринкової економіки всередині фірми – це:

- а) стабільна мережева організаційна структура;
- б) внутрішня мережева організаційна структура;
- в) динамічна мережева організаційна структура.

Питання для самоконтролю

1. Сутність мережевих організацій.
2. Мережева структура.
3. Розвиток мережевої організації.

4. Еволюція мережевих організацій.
5. Модель мережевої організації.
6. Основні характеристики мережевих організацій.
7. Характер зв'язків у мережевій організації.

Тема 12. Оцінка ефективності організаційних структур управління підприємством

План практичного заняття

1. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління.
2. Показники оцінки ефективності організаційних структур управління.

Тестові завдання

- 1. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:**
 - а) абсолютною;
 - б) порівняльною;
 - в) відносною.
- 2. Показник, який характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління – це:**
 - а) коефіцієнт цілеспрямованості структури управління;
 - б) коефіцієнт раціональності структури управління;
 - в) показник ступеня централізації управлінських функцій.
- 3. До витрат на управління входить:**
 - а) собівартість продукції;
 - б) витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;
 - в) витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, в тому числі змінні витрати виробництва.
- 4. Рівень керованості – це показник, який визначається:**
 - а) відношенням кількості лінійних керівників до кількості

працівників функціональних служб;

б) відношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника;

в) часткою працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.

5. Показник, який характеризує відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі, – це:

а) коефіцієнт надійності структури управління;

б) коефіцієнт оперативності роботи апарату управління;

в) коефіцієнт оптимальності системи управління.

6. Показник економії живої та уречевленої праці апарату управління визначається:

а) темпами зміни частки працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації;

б) часткою заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції підприємства;

в) показником співвідношення кількості лінійного та функціонального управлінського персоналу організації.

7. Показник ефективності управління:

а) знижується при скороченні обсягів реалізованої продукції;

б) визначається темпами зростання прибутку підприємства;

в) скорочується при зростанні фінансових витрат на управління.

8. Які з підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

а) застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів;

б) розрахунок коефіцієнту зростання заробітної плати менеджерів упродовж звітного періоду;

в) аудит.

9. У результаті вдосконалення системи управління підприємством досягається такий економічний та соціальний ефект:

а) зростає кількість премій та доплат працівникам організації;

б) знижується плінність кадрів;

в) зростає відсоток накладних витрат у структурі витрат на управління.

10. Об'єктами оцінювання ефективності управління є:

- а) структурні підрозділи підприємства;
- б) характер взаємовідносин з контрагентами підприємства;
- в) керівники вищої ланки управління підприємством.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю "ефективність діяльності організації".
2. Коли організацію можна назвати ефективною?
3. Охарактеризуйте модель ефективності діяльності організації.
4. Чи може економічно ефективна організація бути соціальна ефективною?
5. Які чинники визначають ефективність організації?
6. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
7. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
8. Опишіть методику оцінювання ефективності організаційних систем.
9. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.
10. Які показники можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?
11. Модель ефективності діяльності організації.
12. Критерії ефективності організації.
13. Алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.
14. Шкала корисності для оцінки ефективності організації.
15. Оцінювання ефективності організаційних систем.
16. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління.
17. Коефіцієнт ланковості.
18. Коефіцієнт територіальної концентрації.
19. Коефіцієнт дублювання функцій.
20. Коефіцієнт надійності системи управління.
21. Коефіцієнт централізації функцій.
22. Коефіцієнт ефективності використання інформації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Практичні заняття – це обов’язковий компонент освітнього процесу для здобуття кваліфікаційного рівня, що має на меті набуття здобувачем вищої освіти професійних компетентностей.

Робота на практичних заняттях включає (максимум 90 балів за модуль):

- присутність на заняттях (до 10 балів);
- доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни (до 10 балів);
- усне опитування, тестування, вирішення практичних завдань, розв’язок задач (до 50 балів);
- участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання (до 20 балів).

Шкала оцінювання роботи на практичних заняттях в бальній, національній та ECTS шкалі

Бали	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка
90-100	Здобувач вищої освіти активно працює впродовж усього практичного заняття, дає повні відповіді на запитання викладача у відповідності з планом практичного заняття і показує при цьому глибоке оволодіння лекційним матеріалом, знання відповідної наукової літератури, здатний висловити власне ставлення до альтернативних міркувань з даної проблеми, проявляє вміння самостійно та аргументовано викладати матеріал, аналізувати явища й факти, робити самостійні узагальнення й висновки, правильно виконує навчальні завдання, допускаючи не більше 1-2 арифметичних помилок або описок.	Високий Здобувач вищої освіти набув фахових компетентностей з відповідними програмними результатами з дисципліни.	Відмінно (А)

85-89	Здобувач вищої освіти активно працює впродовж практичного заняття, питання висвітлені повно, викладення матеріалу логічне, обґрунтоване фактами, з посиланнями на відповідні нормативні документи та літературні джерела, висвітлення питань завершено висновками; виявив уміння аналізувати факти й події, а також виконувати навчальні завдання. Але у відповідях допущені неточності, деякі незначні помилки, має місце недостатня аргументованість при викладенні матеріалу, нечітко виражене ставлення студента до фактів і подій або допущені 1-2 арифметичні і 1-2 логічні помилки при розв'язанні задач.	Достатній Здобувач вищої освіти набув фахових компетентностей з відповідними програмними результатами з дисципліни, однак під час відповідей припустився незначних неточностей.	Добре (В)
75-84	Здобувач вищої освіти демонструє: - належне володіння матеріалом та вміння його застосовувати при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності (при цьому помилки у відповідях /розв'язках/ розрахунках не є системними; - переважання логічних підходів у відповідях на питання, проте на додаткові питання з теоретичних положень та практичних завдань відповідь нечітка і неповна; - не завжди має місце чітке прогнозування подій від пропонуваного рішення ситуацій; - вміння пов'язати теорію і практику.	Достатній Здобувач вищої освіти набув фахових компетентностей та відповідних програмних результатів з дисципліни, однак на додаткові питання з теоретичних положень та практичних завдань відповідь не чітка та не повна.	Добре (С)

70-74	Здобувач вищої освіти демонструє: - репродуктивний підхід до засвоєння матеріалу; - недостатню повноту знань при викладенні матеріалу; - допущення значної кількості неточностей і грубих помилок при вирішенні практичних завдань, які здатний усунути після зауваження викладача; - порушення логічної послідовності при викладенні матеріалу; - вміння пов'язувати питання теорії і практики.	Середній Здобувач вищої освіти частково набув фахових компетентностей та програмних результатів з дисципліни та забезпечує достатній рівень відтворення та застосування основних положень дисципліни.	Задовільно (D)
60-69	Здобувач вищої освіти демонструє: - репродуктивний підхід до засвоєння та викладання матеріалу; - недостатню повноту викладення матеріалу; - поверхневі знання основного матеріалу; - наявність значної кількості неточностей у викладі матеріалу; - порушення логічної послідовності при викладі матеріалу; - вміння пов'язувати питання теорії і практики.	Середній Здобувач вищої освіти частково набув фахових компетентностей та програмних результатів з дисципліни і має мінімально допустимий рівень знань з усіх складових навчальної програми дисципліни.	Задовільно (E)
35-59	Здобувач вищої освіти демонструє: - відсутність знань з більшої частини матеріалу, слабе засвоєння принципів положень курсу; - наявність грубих, принципів помилок при виконанні отриманих завдань;	Низький Здобувач вищої освіти набув окремих фахових компетентностей та програмних результатів з дисципліни, але	Незадовільно з можливістю повторного складання (FX)

	<ul style="list-style-type: none"> - відповіді неправильні зі значною кількістю суттєвих помилок; - пасивне опрацювання матеріалу з дисципліни. 	не забезпечує практичної реалізації завдань, що формуються при вивченні курсу.	
1-34	<p>Здобувач вищої освіти демонструє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повне не виконання вимог робочої програми з вивчення курсу; - наявність грубих, принципових помилок при виконанні отриманих завдань; - неграмотне і неправильне викладення відповідей; - пасивне опрацювання матеріалу з дисципліни. 	Незадовільний Здобувач вищої освіти не набув фахових компетентностей і не здатний до самостійного вирішення завдань, які окреслює дисципліна.	Незадовільно з повторним вивченням (F)

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики
90-100	A	відмінно
85-89	B	добре
75-84	C	
70-74	D	
60-69	E	задовільно
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
2. Козик В. В., Гавриляк А. С., Петрушка Т. О. Організація виробництва. Підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
3. Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення навчальної дисципліни «Основи бізнес-планування та проектний аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Судук О. Ю. Рівне : НУВГП, 2021. 39 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
5. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.
6. Організаційне проектування: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с.
7. Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії»; Укл.: Н.В. Філіпова. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 23 с.
8. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк. за заг. ред. С.В. Поліщук. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL:<http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544>

9. Теорія організації : підручник / І.І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с

10. Тітенко Д.В., О.В. Христенко О.В. Організація як об'єкт управління. Тези 72-ої наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, присвяченої 90-річчю Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Том 2. (Полтава, 21 квітня – 15 травня 2020 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. 543 с. С. 42-44.

11. Ханенко А. В. Економічне обґрунтування ризиків інвестиційних проєктів як запорука успішного бізнес-планування в організаційному проєктуванні підприємництва в умовах війни та невизначеності. Економічний вісник Донбасу. № 3 (81) 2025 С.73-79

12. Khanenko A. V., Zykin O. V. FUNDRAISING AND CROWDFUNDING IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC ORGANIZATIONS DURING THE WAR // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет», 2025, № 1, С. 216-224

13. Яковенко О.І., Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проєктування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 32 (71). № 2, 2021. С. 65-70.

14. Чорний Р.С., Ханенко А.В. Віртуальне підприємство як ефективна форма організації зовнішньоекономічної діяльності // Економічний аналіз, 2025 рік. Том 35. № 4, С. 69-81 – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.069>

15. Ханенко А.В. Особливості побудови організаційної структури управління ЗЕД підприємницьких структур // Сталий розвиток економіки, 2025, № 6 (57), - С. 863-872
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-119>

16. Як підготувати якісний соціальний проєкт? Методичний посібник. Київ, 2020. 63 с.

Допоміжна

1. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : методичні вказівки до практичних занять. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 26 с.

2. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7. Частина 1. С. 134-139.

1. Мірошник Р. О. Організація та проектування операційних систем: навчальний посібник. Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак, І. Є. Баглай, Л. Р. Прийма. Львів: Центр Європи, 2017. 174 с.

2. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» ; уклад. Г. Л. Монастирський, Р. Р. Августин, Ю. А. Богач ; Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 100 с.

5. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації: навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 280 с.

6. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.

7. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.

8. Теорія організації [Текст] : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошніченко]. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 134 с.

9. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Теоретичні та практичні питання економіки*. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.

Інформаційні ресурси

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI, «Законодавство України». 2010. № 50-51. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

2.Європейська хартія для малого бізнесу Європи. Офіційний переклад – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_860

3. Закон України «Про акціонерні товариства» - Документ 2465-IX, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2023, підстава - 2792-IX - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

4. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII

5. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11 вересня 2003 року і зареєстрований за N 1160-IV

6.Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування» від 8.07.2010 р. № 2464-VI

7.Закон України “Про ліцензування видів господарської діяльності” від 02.03.2015№ 222-VIII

8.Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

9.Закон України «Про рекламу» від 3.07.1996 № 270/96 ВР

10.Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012

11.Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 № 5007-VI

12.Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» Документ 3480-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 29.07.2023, підстава - 3249-IX

13.Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495- (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

14.Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні Затверджено ЗУ №2157-III від 21.12.2000. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>.

15.Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2756-VI (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>