

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки і торгівлі

**Тетяна Данилюк**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ,  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУР**

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2023

УДК 338.1 (072)

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 25 жовтня 2023р.)

**Рецензенти:** *Войтович С. Я.* – к. е. н., професор кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

*Сак Т. В.* – к. е. н., доцент кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Данилюк Т. І.**

**Д 17 Організаційне проектування підприємницьких, торговельних та біржових структур:** методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 36 с.

Анотація: Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Організаційне проектування підприємницьких, торговельних та біржових структур» містять навчально-тематичний план дисципліни, теми практичних занять та їх мету, питання для обговорення, навчальні завдання і методичні вказівки до їх виконання, тестові завдання, перелік питань на залік та список рекомендованих джерел.

Рекомендовано для студентів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність за освітньою програмою Підприємництво, торгівля та біржова діяльність освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної форми навчання.

**УДК 338.1 (072)**

© Данилюк Т. І., 2020

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
РОЗДІЛ I. Сутність організаційного проектування та основних його складових	
Тема 1. Сутність організаційного проектування та підходи до його здійснення.....	7
Тема 2. Структура організації: сутність, види та дизайн її формування..	10
Тема 3. Типи організаційних структур управління та їх позитивні і негативні аспекти.....	13
РОЗДІЛ II. Організаційне проектування структур, систем та підсистем управління	
Тема 4. Організаційне проектування служби управління персоналом підприємства.....	15
Тема 5. Організаційне проектування соціосистем підприємства.....	18
Тема 6. Організаційне проектування виробничих систем.....	22
Тема 7. Організаційне проектування багатопрофільних підприємств....	24
Тема 8. Організаційне проектування малого бізнесу.....	27
Тема 9. Організаційне проектування мережевих організацій.....	30
Тема 10. Оцінка ефективності реалізації ОСУ підприємством.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Організаційне проектування підприємницьких, торговельних та біржових структур» передбачена для студентів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність за освітньою програмою Підприємництво, торгівля та біржова діяльність освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр денної форми навчання.

**Мета дисципліни:** формування різнорівневих компетенцій з дослідження і проектування організаційних систем для раціональної та ефективної діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

**Завдання:** набуття навичок обґрунтування проектних рішень у сфері раціональної організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і формування комплексу прикладних навичок прогнозування та проектування розвитку структур.

**Предмет вивчення:** пізнання та свідоме використання зв'язків і відносин між організаційними складовими структури, що формують процес проектування ефективної організації з погляду системного підходу до управління.

**Міждисциплінарні зв'язки.** Дисципліна «Організаційне проектування підприємницьких, торговельних та біржових структур» пов'язана з дисциплінами техніко-технологічного напрямку, оскільки передбачає знання студентами сучасної техніки і технологій; з дисциплінами організаційно-управлінського профілю, оскільки техніко-економічне обґрунтування будь-якого економічного рішення передбачає проектування організаційної і управлінської структури.

Програма навчальної дисципліни складається з таких розділів:

1. Сутність організаційного проектування та основних його складових.
2. Організаційне проектування структур, систем та підсистем управління.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні володіти певними компетентностями та програмними результатами навчання.

### *Загальні компетентності*

ЗК-1. Здатність до фундаментального аналізу та синтезу на основі логічних аргументів та перевірених фактів. Вміння виявляти, аналізувати і структурувати проблеми підприємства і розробляти рішення.

ЗК-2. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях: розробка і застосування нових економічних, торговельних, біржових інструментів.

### *Фахові компетентності*

ФК-2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

ФК-7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

ФК-9. Здатність до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур.

### ***Програмні результати навчання***

ПРН-12. Здатність визначати організаційну та економічну структури підприємства, статус його виробничих підрозділів.

ПРН-17. Здатність створювати систему комунікацій по просуванню товарів і послуг, формувати імідж підприємства.

ПРН-19. Застосовувати знання й уміння для забезпечення ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур з урахуванням ринкової кон'юнктури і діючих правових норм.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчально-тематичний план дисципліни та розрахунок навчального часу і годин для денної форми навчання представлено в табл. 1.

Таблиця 1.

Назва змістовних модулів і тем	Формування компетентностей та програмних результатів навчання			Кількість годин				
	ЗК	ФК	ПРН	Усього	У тому числі			
					лекції	практичні	самос. робота	консул.
<b>Змістовий модуль 1. Сутність організація бізнес структур та основних його складових</b>								
Тема 1. Сутність організації бізнес структур та підходи до його здійснення	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7	ПРН 12	14	4	4	4	2
Тема 2. Структура організації: сутність, види та дизайн її формування	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7	ПРН 12	16	4	6	4	2
Тема 3. Типи організаційних структур управління та їх позитивні і негативні аспекти	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7 ФК 9	ПРН 12 ПРН 17 ПРН 19	18	6	6	4	2
<b>Разом за модулем 1</b>				48	14	16	12	6
<b>Змістовий модуль 2. Організація бізнес структур, систем та підсистем управління</b>								
Тема 4. Організація діяльності служби управління персоналом підприємства	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7	ПРН 12 ПРН 19	6	2	2	2	0
Тема 5. Організація діяльності соціосистем підприємства	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7	ПРН 12 ПРН 19	6	2	2	2	0
Тема 6. Організація діяльності виробничих систем	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7 ФК 9	ПРН 12 ПРН 17	6	2	2	2	0
Тема 7. Організація діяльності багатопрофільних підприємств	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7 ФК 9	ПРН 12 ПРН 17	8	2	2	4	0
Тема 8. Організація діяльності малого бізнесу	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7	ПРН 12 ПРН 17	8	2	2	4	0
Тема 9. Організація діяльності мережесистемних організацій	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7 ФК 9	ПРН 12 ПРН 19	8	2	2	4	0
Тема 10. Оцінка ефективності реалізації ОСУ підприємством	ЗК 1 ЗК 2	ФК 2 ФК 7 ФК 9	ПРН 12 ПРН 17 ПРН 19	6	2	2	2	0
<b>Разом за модулем 2</b>				42	12	12	18	0
<b>Всього годин</b>				90	26	28	30	6

# ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## РОЗДІЛ І. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ОСНОВНИХ ЙОГО СКЛАДОВИХ

### Тема заняття 1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

**Мета заняття:** визначити сутність організаційного проектування та підходи до його здійснення; встановити еволюцію розвитку організаційного проектування та визначити сучасні напрями теоретичних розробок організаційних структур управління.

**Питання для обговорення:**

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

**Навчальні завдання:**

1. Визначити сутність організації: сутність, підходи до її визначення, загальні риси та класифікація.
2. Описати властивості та принципи організації.
3. Обґрунтувати розвиток організації: цілі та завдання.
4. Пояснити сутність життєвого циклу організації.
5. Дослідити середовище організації.

**Методичні вказівки до виконання практичних завдань:**

Для опису та дослідження визначеного переліку питань варто дотримуватися наступної послідовності викладу матеріалу.

*Організація* (від лат. – повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Термін "організація" використовується в декількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

Таким чином, є два підходи до визначення організації:

1) *організація як система* — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

2) *організація як процес* – це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

*Розвиток організації* – це досягнення її гармонійного стану, коли збігаються параметри «формальної» і «неформальної» організації і досягається гармонія цілей (очікувань) членів організації і самої організації як соціального явища.

*Організаційний розвиток* являє собою довгострокові програми по вдосконалюванню процесів організаційного відновлення й прийняттю рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співробітництві.

*Життєвий цикл організації* – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя (рис.1).

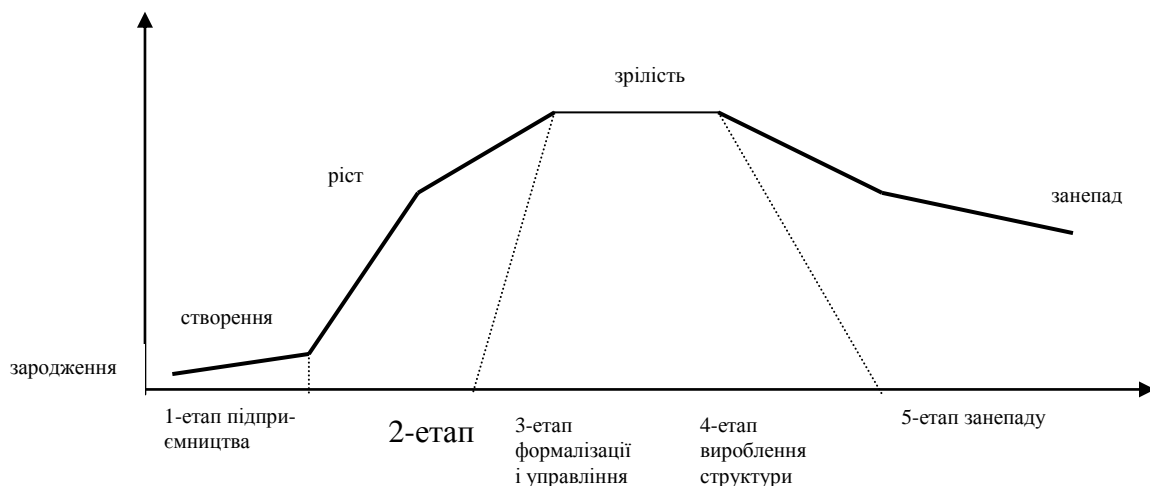


Рис.1. Життєвий цикл організації (типова крива)

#### *Етапи життєвого циклу організації:*

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.
2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності.
3. Етап зростання. Стабільна організаційна структура, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.
4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку.
5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Сутність організації визначають її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні і специфічні *властивості організації*.



### ***Тестові завдання:***

#### ***1. Що слід розуміти під організацією?***

- 1) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку.
- 2) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.
- 3) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.
- 4) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу

#### ***2. Які основні загальні риси має організація?***

- 1) наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
- 2) вертикальний та горизонтальний поділ праці.
- 3) наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
- 4) наявність вертикального поділу праці.

#### ***3. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?***

- 1) взаємодією із внутрішнім середовищем.
- 2) взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
- 3) взаємодією із виробниками товарів.
- 4) взаємодією із зовнішнім середовищем.

#### ***4. Внутрішнє середовище підприємства:***

- 1) формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг.
- 2) сукупність змінних, які знаходяться за межами підприємства і не являються сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.
- 3) сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування.
- 4) всі відповіді вірні.

#### ***5. Внутрішнє середовище це:***

- 1) частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації.
- 2) загальні умови середовища знаходження організації.
- 3) частина загального середовища, яка знаходиться за межами організації.
- 4) сукупність певних обставин і факторів впливу на прийняття управлінських рішень.

#### ***6. Зовнішнє середовище може бути:***

- 1) непрямого впливу.
- 2) прямого впливу.
- 3) опосередкованого впливу.
- 4) всі відповіді вірні.

#### ***7. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:***

- 1) організаційна культура.
- 2) цілі і персонал.
- 3) технологія.
- 4) постачальники і конкуренти.

#### ***8. До зовнішнього середовища прямої дії належать:***

- 1) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище

2) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.

3) цілі, кадри, завдання, структура, технологія.

4) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

9. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

1) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

2) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.

3) цілі, кадри, завдання, структура, технологія.

4) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

10. Цілі організації це:

1) конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним.

2) стан існування організації.

3) відмінні особливості, якими характеризується організація.

4) вимоги до організації.

## **Тема заняття 2. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ДИЗАЙН ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

**Мета заняття:** встановити сутність організаційної структури управління та основні її характеристики; визначити елементи організаційної структури управління та відносини між ними, обґрунтувати принципи побудови організаційних структур управління та підходи до її формування; вивчити етапи проектування організаційних структур та методи проектування

### **Питання для обговорення:**

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.

### **Навчальні завдання:**

1. Визначити елементи організаційної структури управління.
2. У відповідності до аспектів організації взаємодії необхідно описати структуру певної форми, здійснити горизонтальний і вертикальний поділ праці.
3. Визначити функції посадових осіб та порядок їх взаємодії та розв'язати питання делегування, відповідальності і повноважень. Дані занести в таблицю.

Посади керівників	Функції та обов'язки працівників	Права та відповідальність працівників

### **Методичні вказівки до виконання практичних завдань:**

Виконати завдання необхідно на основі даного викладачем прикладу організаційної структури управління підприємством.

### ***Тестові завдання:***

#### ***1. Виберіть правильну відповідь „так” або „ні”***

1) Суттєвою рисою організаційного підприємництва є органічна єдність власності на виробничі ресурси (як фінансові, так і матеріально-технічні) та трудової діяльності (як підприємницької, так і виконавської). а) так б) ні

2) Компетенція господарської влади в підприємницькій організації не є довільною, а жорстко регламентованою загальними принципами, правилами та нормами функціонування підприємства. а) так б) ні

3) Однією з важливих соціально-економічних функцій підприємницьких організацій є виробництво та розподіл товарів та послуг з метою одержання прибутку. а) так б) ні

#### ***2. Організаційна структура управління – це:***

1) конструкція організації, на основі якої здійснюється управління фірмою;

2) склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією;

3) сукупність стійких зв'язків об'єктів і суб'єктів управління організації, реалізованих у конкретних організаційних формах, що забезпечують збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах;

#### ***3. Яким певним вимогам повинна відповідати організаційна структура:***

1) адаптивність, гнучкість, динамізм, адекватність;

2) спеціалізація, оптимальність, оперативність;

3) надійність, економічність, простота;

4) всі відповіді вірні.

***4. Які з наведених нижче організаційно-правових форм підприємств, які виникли в процесі приватизації в Україні не відповідають загально визнаній міжнародній класифікації і з 2004р. не реєструються?***

1) фермерські господарства;

2) колективні підприємства;

3) товариства з додатковою відповідальністю;

4) орендні підприємства;

5) кооперативи;

6) спільні підприємства.

***5. Якому типу операційної системи виробництва відповідають наступні ознаки?***

1) Кожна одиниця кінцевої продукції є унікальною за конструкцією, завданням, місцем розташування;

2) Окремі одиниці продукції досить подібні, хоча можуть бути окремі відмінності в характеристиках і комплектації;

3) Об'єкти переробки проходять через систему поштучно або невеликими партіями;

4) Єдиний спосіб розрізнити окремі одиниці створюваної продукції полягає у вимірі продукту в певних довільних одиницях (за обсягом, довжиною, площею, масою тощо);

5) На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно тривалий час (тижні, місяці);

6) Виробничі ресурси можуть бути упорядковані в певній послідовності і утворюють технологічну лінію;

7) Ресурси, що поступають на вхід системи, безперервним потоком проходять через неї, перетворюючись у продукт на виході.

6. Підберіть для кожного підприємства відповідний йому тип операційної системи.

- 1) Друкарня;
  - 2) автомобілебудівний завод;
  - 3) станція технічного обслуговування автомобілів;
  - 4) будівельна організація;
  - 5) підприємство водопостачання;
  - 6) мийка машин;
  - 7) юридична консультація;
  - 8) металургійний завод.
- а) Індивідуалізоване виробництво;
  - б) дрібносерійне виробництво;
  - в) масове виробництво;
  - г) безперервне (поточне) виробництво.

7. До якої сфери (первинної, вторинної, третинної або четвертинної) належать наведені організації:

- 1) підприємства і організації, що надають різноманітні послуги;
  - 2) підприємства, що займаються видобутком сировини;
  - 3) організації в сфері інформаційних та інформаційно-комунікаційних технологій;
  - 4) організації і підприємства обробної промисловості;
- а) первинна сфера;
  - б) вторинна сфера;
  - в) третинна сфера;
  - г) четвертинна сфера.

8. Серед підприємницьких організацій України по своїй чисельності домінують:

- 1) малі підприємства;
- 2) середні підприємства;
- 3) великі підприємства.

9. Яка модель організації подана за такою характеристикою:

- чіткий поділ праці;
- ієрархічність рівнів управління;
- наявність взаємозалежної системи узагальнених формалізованих правил і стандартів, які забезпечують однорідність виконання своїх обов'язків;
- оцінка результативності діяльності організації з використанням переважно кількісних показників.

- 1) механістична модель;
- 2) антропоцентрична модель
- 3) модель організації, як відкритої системи
- 4) модель підприємства, як організації, діяльність якої орієнтована на узгодження та часткове компромісне задоволення різних груп суспільних інтересів.

10. У структурах управління розрізняють такі елементи:

- 1) ланки, рівні, зв'язки;
- 2) ланки, рівні, об'єднання;
- 3) ланки, зв'язки, системи;
- 4) рівні, зв'язки, системи.

### Тема заняття 3. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

**Мета заняття:** обґрунтувати бюрократичні організаційні структури управління підприємством та адаптивні організаційні структури

**Питання для обговорення:**

1. Бюрократичні організаційні структури управління підприємством.
  - а) лінійна організаційна структура управління підприємством;
  - б) функціональна організаційна структура управління підприємством;
  - в) лінійно-функціональна організаційна структура управління;
  - г) лінійно-штабна організаційна структура управління підприємством;
  - д) продуктова організаційна структура управління підприємством;
  - е) споживча організаційна структура управління підприємством.
2. Адаптивні організаційні структури управління підприємством.
  - а) проектна організаційна структура управління підприємством;
  - б) матрична організаційна структура управління підприємством;
  - в) конгломератні організаційні форми управління.

**Навчальні завдання:**

1. Визначити вид діяльності підприємства.
2. Визначити тип організаційної структури управління підприємством.
3. Визначити загальні недоліки організаційної структури управління підприємством. Дані занести в таблицю.

Недоліки	Причини	Шляхи усунення

**Методичні вказівки до виконання практичних завдань:**

Виконати завдання необхідно на основі даного викладачем прикладу організаційної структури управління підприємством.

**Тестові завдання:**

1. Характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) функціональна організаційна структура;
- 3) лінійно-штабна організаційна структура;
- 4) продуктова організаційна структура;

2. Тимчасова структура, створена для вирішення конкретного завдання:

- 1) проектна організаційна структура;
- 2) функціональна організаційна структура;
- 3) матрична організаційна структура;
- 4) конгломерат.

3. Структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій:

- 1) лінійні структури;
- 2) адаптивні структури;
- 3) штабні структури;
- 4) бюрократичні структури.

4. Викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища:

- 1) проектна організаційна структура;
- 2) адаптивна організаційна структура;
- 3) матрична організаційна структура;
- 4) конгломерат.

5. Структура підприємства, що виробляє великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) споживча організаційна структура;
- 3) продуктова організаційна структура;
- 4) матрична організаційна структура.

6. Вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональна схема організації діяльності широко використовується в компаніях середнього розміру:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) функціональна організаційна структура;
- 3) лінійно-функціональна організаційна структура;
- 4) лінійно-штабна організаційна структура;
- 5) продуктова організаційна структура;
- 6) споживча організаційна структура.

7. При лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) функціональна організаційна структура;
- 3) лінійно-функціональна організаційна структура;
- 4) лінійно-штабна організаційна структура.

8. Функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника:

- 1) лінійно-функціональна організаційна структура;
- 2) лінійно-штабна організаційна структура управління підприємством;
- 3) продуктова організаційна структура;
- 4) споживча організаційна структура.

9. Охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) споживча організаційна структура;
- 3) продуктова організаційна структура;
- 4) матрична організаційна структура.

10. Є одним з найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції:

- 1) функціональна організаційна структура;
- 2) споживча організаційна структура;
- 3) продуктова організаційна структура;
- 4) конгломератна організаційна структура.

## РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУР, СИСТЕМ ТА ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

### Тема заняття 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета заняття:** вивчити організаційне проектування служби управління в сукупності ієрархічної системи управління, рівнів управління та ланок; встановити мету і завдання організації праці на підприємстві; обґрунтувати підсистеми організації праці та організаційну структуру служби управління персоналом підприємства.

#### **Питання для обговорення:**

1. Організаційне проектування служби управління.
  - 1.1. Ієрархічні системи управління.
  - 1.2. Рівні управління.
  - 1.3. Ланки управління.
2. Мета і завдання організації праці на підприємстві.
3. Підсистеми організації праці.
4. Організаційна структура служби управління персоналом підприємства.

#### **Навчальні завдання:**

##### Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє меблі.

##### Завдання 2.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що надає послуги хімчистки.

##### Завдання 3.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом міні-пекарні.

##### Завдання 4.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що надає послуги монтажу систем опалення і водопостачання.

##### Завдання 5.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє та реалізує м'ясні продукти.

##### Завдання 6.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається роздрібною торгівлею медикаментами.

##### Завдання 7.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє та реалізує харчові напівфабрикати.

##### Завдання 8.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що надає послуги ветеринарної медицини.

##### Завдання 9.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє та реалізує кондитерські вироби.

Завдання 10.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається діяльністю у сфері громадського харчування.

Завдання 11.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє та реалізує рибні продукти.

Завдання 12.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається торгівлею та обслуговуванням мобільних засобів зв'язку.

Завдання 13.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що виготовляє та реалізує столярні вироби.

Завдання 14.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається торгово-посередницькою діяльністю.

Завдання 15.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що шиє та реалізує жіночий легкий одяг.

Завдання 16.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами.

Завдання 17.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається торгівлею ветеринарних ліків та товарів для тварин.

Завдання 18.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що шиє та реалізує взуття.

Завдання 19.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що займається продажем запчастин до автотранспортних засобів.

Завдання 20.

Побудувати організаційну структуру відділу управління персоналом, що шиє та реалізує верхній одяг з хутра.

***Методичні вказівки до виконання практичних завдань:***

Виконати завдання побудувавши організаційну структуру відділу управління персоналом. Варіант завдання обрати згідно номеру студента в академічному журналі групи.

***Тестові завдання:***

1. У структурах управління розрізняють такі елементи:

- 1) ланки, рівні, зв'язки;
- 2) ланки, рівні, об'єднання;
- 3) ланки, зв'язки, системи;
- 4) рівні, зв'язки, системи.



2. Організаційна структура управління, яка складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього – це:

- 1) лінійно-функціональна
- 2) функціональна
- 3) лінійно-штабна
- 4) лінійна
- 5) дивізійна

3. Серед основних недоліків функціональних структур управління можна виділити наступні:

- 1) розбивка бізнес - процесів на окремі роботи приводить до розбіжностей між відділами і виникненню проблем з узгодженням і координацією, до роз'єднаності прав і відповідальності, що збільшує швидкість реакції на зміни, що відбуваються;
- 2) не сприяє розвитку у менеджерів навичок системного підходу до розв'язання проблем організації; закріплює «вузький» підхід, коли в очах менеджерів підрозділів проблеми підзвітного блоку стають важніше стратегічних цілей компанії;
- 3) майже відсутній зв'язок зі стратегією;
- 4) низька ефективність роботи структурних блоків за рахунок їхньої низької спеціалізації;
- 5) відповідальність за загальний результат зосереджується у вищого керівництва.

4. Організаційна структура лінійного типу:

- 1) має обмежені повноваження в здійсненні контролю за діяльністю керованих ними інших підрозділів з закріплених за ними питань управлінської діяльності;
- 2) має всю повноту влади на даному рівні управління та їхні вказівки для виконання;
- 3) координує діяльність лінійних і функціональних підрозділів зорієнтованих на досягнення конкретних цілей виробництва;
- 4) характеризує концентрацію всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

5. Для великих та середніх підприємств найбільш доцільною є використання:

- 1) лінійної структури управління;
- 2) лінійно-функціональної структури управління;
- 3) дивізійної структури управління;
- 4) проектної структури управління;
- 5) матричної структури управління.

6. Організаційна структура функціонального типу:

- 1) має обмежені повноваження в здійсненні контролю за діяльністю керованих ними інших підрозділів з закріплених за ними питань управлінської діяльності;
- 2) має всю повноту влади на даному рівні управління та їхні вказівки для виконання;
- 3) координує діяльність лінійних і функціональних підрозділів зорієнтованих на досягнення конкретних цілей виробництва;
- 4) створює подвійне підпорядкування для виконавців.

7. Модель, що дозволяє встановити техніко-економічні зв'язки і залежності різних факторів виробництва, розвинулась на базі:

- 1) загальної теорії систем

- 2) теорії балансу інтересів зацікавлених груп
- 3) школи наукового менеджменту
- 4) школи людських відносин і поведінкових наук
- 5) теорії незалежних експертних оцінок

8. Ланка управління – це:

- 1) система виробничих та організаційних зв'язків по вертикалі;
- 2) система виробничих та організаційних зв'язків по горизонталі;
- 3) сукупність відокремлених частин виробництва, зв'язаних між собою по горизонталі;
- 4) організаційно відокремлена технічна, технологічна або соціально – економічна частина виробництва.

9. Рівень управління – це:

- 1) сукупність відокремлених частин виробництва, зв'язаних між собою по горизонталі;
- 2) система виробничих та організаційних зв'язків по вертикалі;
- 3) система виробничих та організаційних зв'язків по горизонталі;
- 4) правильної відповіді не має.

10. Відносно самостійний структурний підрозділ, який відповідальний, в першу чергу, за максимізацію доходу (виручки) від своєї виробничої або іншої діяльності – це:

- 1) бізнес-одиниця;
- 2) центр доходів;
- 3) центр інвестицій;
- 4) центр прибутку;
- 5) центр видатків.

## **Тема заняття 5. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СОЦІОСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:** дослідити організаційне проектування соціотехнічної системи підприємства, служби охорони праці і техніки безпеки на підприємстві, служби соціального розвитку та психологічної служби підприємства

***Питання для обговорення:***

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.

***Навчальні завдання:***

Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру служби безпеки діяльності банку.

Завдання 2.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом хімічних речовин і хімічної продукції.

Завдання 3.

Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Завдання 4.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі.

Завдання 5.

Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається дослідженням й експериментальними розробками у сфері природничих і технічних наук.

Завдання 6.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом дорогоцінних металів.

Завдання 7.

Побудувати організаційну структуру служби психологічної підтримки на приватному підприємстві, що надає послуги догляду із забезпеченням проживання для осіб з розумовими вадами та хворих на наркоманію.

Завдання 8.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом продуктів нафтоперероблення.

Завдання 9.

Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається діяльністю у сфері архітектури та інжинірингу.

Завдання 10.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

Завдання 11.

Побудувати організаційну структуру служби безпеки діяльності фінансово-кредитної установи.

Завдання 12.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається лісопилним та стругальним виробництвом.

Завдання 13.

Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається технічними випробуваннями.

Завдання 14.

Побудувати організаційну структуру служби психологічної підтримки на приватному підприємстві, що надає послуги догляду із забезпеченням проживання для осіб з розумовими вадами та хворих на наркоманію.

Завдання 15.

Побудувати організаційну структуру техніко-технологічної служби підприємства, що займається комп'ютерним програмуванням.

Завдання 16.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається електромонтажними, водопровідними та іншими будівельно-монтажними роботами.

Завдання 17.

Побудувати організаційну структуру служби безпеки діяльності підприємства, що займається комплексним обслуговуванням об'єктів.

Завдання 18.

Побудувати організаційну структуру служби охорони праці та безпеки навколишнього середовища підприємства, що займається виробництвом пестицидів та іншої агрохімічної продукції.

**Методичні вказівки до виконання практичних завдань:**

Виконати завдання побудувавши організаційну структуру соціосистеми підприємства. Варіант завдання обрати згідно номеру студента в академічному журналі групи.

**Тестові завдання:**

1. Підсистема, яка включає пристрої, інструменти і технології що перетворюють вхід у вихід, способом який покращує економічну ефективність організації:

- 1) соціотехнічна система;
- 2) технічна підсистема;
- 3) соціальна підсистема;
- 4) технологічна підсистема.

2. Головною метою управління охороною праці:

- 1) створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці;
- 2) покращення економічної ефективності організації;
- 3) оперативного контролю технічного стану;
- 4) визначення потреби в засобах на фінансування необхідних робіт.

3. Служба, яка являє собою функціональний структурний підрозділ підприємства, призначений для виявлення й використання соціальних резервів виробництва, організації роботи із соціального управління:

- 1) система управління охороною праці;
- 2) система управління технічним розвитком;
- 3) служба соціального розвитку;
- 4) система технологічної підтримки.

4. Служба, яка являє собою функціональний структурний підрозділ підприємства, призначений для виявлення й використання соціальних резервів виробництва, організації роботи із соціального управління:

- 1) система управління охороною праці;
- 2) система управління технічним розвитком;
- 3) служба соціального розвитку;
- 4) система технологічної підтримки.

5. Підсистема, яка включає зайнятих в організації службовців (знання, уміння, настрої, ціннісні установки, відношення до виконуваних функцій), управлінську структуру, систему заохочень:

- 1) соціотехнічна система;
- 2) технічна підсистема;
- 3) соціальна підсистема;
- 4) технологічна підсистема.

6. Які з наведених функцій управління фінансами підприємства здійснює вищий менеджмент?

- 1) здійснює внутрішньофірмове фінансове планування
- 2) здійснює фінансування поточних витрат
- 3) відкриває банківські рахунки, здійснює платежі за зобов'язаннями
- 4) управляє фінансовими ризиками
- 5) санкціонує контракти, домовляється з банками про позики
- 6) здійснює загальний фінансовий контроль за фірмою.

7. На промисловому підприємстві працюють 750 чоловік. Середній обсяг річного валового доходу дорівнює 3 млн. євро. До яких підприємств відноситься дана організація?

- 1) малих підприємств;
- 2) середніх підприємств;
- 3) великих підприємств.

8. Серед підприємницьких організацій України за обсягами реалізованої продукції та масштабами експорту домінують:

- 1) малі підприємства;
- 2) середні підприємства;
- 3) великі підприємства.

9. Приватні підприємства відносяться до окремих організаційно-правових форм по наступним підставам:

- 1) склад засновників та інвесторів статутного капіталу;
- 2) особливості певної інституціональної структури: комплекс правил, норм, які регулюють різні сторони діяльності організації;
- 3) особливості мобілізації ресурсів для формування статутного капіталу;
- 4) особливості організаційно-управлінської та соціально-статусної стратифікації працівників;
- 5) порядок розподілу доходів (прибутку) підприємств;
- 6) структура, порядок формування та методи контролю за органами управління підприємством.

10. Яке з наведених нижче визначень характеризує загальне поняття управління?

- 1) управління – це певний вплив на будь-який об'єкт з метою його упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку;
- 2) управління – це процес досягнення цілей шляхом організації людей, а також необхідних і достатніх засобів і впливів;
- 3) управління – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань та цілей.

## Тема заняття 6. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

**Мета заняття:** дослідити організаційне проектування виробничих систем: цілі, завдання та зміст, вивчити етапи організаційного проектування виробничих систем її методи, принципи та ефективність; розглянути процес оргпроекування виробничих систем

### **Питання для обговорення:**

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

### **Навчальні завдання:**

**Завдання 1.** Машинобудівний завод чисельністю працівників 1258 ос.

Підрозділи	Відділи та служби
1. Адміністративні підрозділи	керівництво бухгалтерія відділ кадрів юридичний відділ
2. Виробничі підрозділи: 2.1. Цехи	інструментальний заводського транспорту ремонтно-будівельний модельний цех
2.2. Дільниці	паросилова
3. Невиробничі підрозділи	їдальня бюро життєзабезпечення об'єктів соціальної сфери

**Завдання 2.** Машинобудівний завод чисельністю працівників 974 ос.

Підрозділи	Відділи та служби
1. Адміністративні підрозділи	керівництво бухгалтерія відділ кадрів юридичний відділ
2. Виробничі підрозділи: 2.1. Цехи	механічний металоконструкцій ливарний складальний ковальський термічний
2.2. Дільниці	-
3. Невиробничі підрозділи	їдальня бюро життєзабезпечення об'єктів соціальної сфери

**Завдання 3.** Машинобудівний завод чисельністю працівників 1725 ос.

Підрозділи	Відділи та служби
1. Адміністративні підрозділи	керівництво бухгалтерія відділ кадрів юридичний відділ

2. Виробничі підрозділи: 2.1. Цехи	Склади (шихтових матеріалів, флюсів, вогнетривких, формувальних матеріалів, готових виробів, моделей) допоміжний підрозділ
2.2. Дільниці	ливарська підготовки формувальних матеріалів ремонтно-механічна
3. Невиробничі підрозділи	житловий фонд штаб ГО дитячий садок

***Методичні вказівки до виконання практичних завдань:***

Виконати завдання побудувавши організаційну структуру за вихідними даними, розподілити працівників по структурних підрозділах та розробити остаточний варіант організаційної структури управління підприємством. Для виконання завдання необхідно об'єднатися в групу по чотири-п'ять осіб.

***Тестові завдання:***

***1. Організаційний проект:***

1) сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління;

2) полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу;

3) полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації;

4) виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси.

***2. Зв'язки та взаємовідносини, які визначають особливості процесу виробництва:***

1) організаційний проект;

2) предметом оргпроекування;

3) зміст оргпроекту;

4) об'єктами оргпроекування.

***3. Робочий проект:***

1) здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування;

2) розроблення основних положень системи організації виробництва;

3) організаційні процедури та документи;

4) уведенню в дію нових інструкцій та положень.

***4. Об'єктами оргпроекування виробничої системи:***

1) сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління;

2) полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу;

3) полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації;

4) виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси.

***5. Складають організаційно-технічні та інші рішення, а також заходи щодо їх реалізації:***

1) організаційний проект;

- 2) предметом оргпроекування;
- 3) зміст оргпроекту;
- 4) об'єктами оргпроекування.

6. Цілі організаційного проектування виробничої системи:

- 1) сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління;
- 2) полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу;
- 3) полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації;
- 4) виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси.

7. Технічне проектування:

- 1) здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування;
- 2) розроблення основних положень системи організації виробництва;
- 3) організаційні процедури та документи;
- 4) уведенню в дію нових інструкцій та положень.

8. Об'єктами оргпроекування є:

- 1) промислові виробничі системи з повним технологічним циклом;
- 2) організаційно-технічні та інші рішення;
- 3) процес функціонування виробничої системи;
- 4) раціональні схеми поєднані в просторі і часі.

9. Головна мета організаційного проектування виробничої системи:

- 1) сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління;
- 2) полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу;
- 3) полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації;
- 4) виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси.

10. Освоєння оргпроекту:

- 1) здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування;
- 2) розроблення основних положень системи організації виробництва;
- 3) організаційні процедури та документи;
- 4) уведенню в дію нових інструкцій та положень.

## **Тема заняття 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Мета заняття:** дослідити концепцію створення багатопрофільних підприємств; розглянути види структур багатопрофільного підприємства; обґрунтувати характер діяльності багатопрофільних підприємств; навчитися будувати організаційну структуру багатопрофільного підприємства.

**Питання для обговорення:**

1. Концепція створення багатопрофільних підприємств.
2. Організаційна структура багатопрофільного підприємства.

**Навчальні завдання:**



#### Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом паперових канцелярських виробів. Чисельність працівників 195 осіб.

#### Задання 2.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв. Чисельність працівників 213 осіб.

#### Задання 3.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом харчових продуктів. Чисельність працівників 228 осіб.

#### Задання 4.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом гумових і пластмасових виробів. Чисельність працівників 208 осіб.

#### Задання 5.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається виробництвом взуття. Чисельність працівників 156 осіб.

#### Задання 6.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом трикотажного та в'язаного одягу. Чисельність працівників 189 осіб.

#### Задання 7.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається виробництвом меблів. Чисельність працівників 209 осіб.

#### Задання 8.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом будівельних металевих конструкцій і виробів. Чисельність працівників 226 осіб.

#### Задання 9.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається виробництвом основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів. Чисельність працівників 186 осіб.

#### Задання 10.

Побудувати організаційну структуру підприємства, яке займається виробництвом напоїв. Чисельність працівників 175 осіб.

#### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань:***

Виконати завдання побудувавши структуру організації. Для виконання завдання необхідно об'єднатися в групи по дві особи.

#### ***Тестові завдання:***

##### 1. Характер діяльності багатопрофільних підприємств:

- 1) полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність;
- 2) являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою;

3) виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур;

4) передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів.

#### 2. Виробнича структура багатопрофільного підприємства:

1) це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо;

2) призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі;

3) характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо;

4) базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо.

#### 3. Організаційна структура управління багатопрофільного підприємства:

1) являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою;

2) виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур;

3) полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність;

4) передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів.

#### 4. Технологічна структура багатопрофільного підприємства:

1) призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі;

2) характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо;

3) це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо;

4) базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо.

#### 5. Роль організаційної структури управління багатопрофільним підприємством:

1) являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою;

2) виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур;

3) передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів;

4) полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність.

#### 6. Соціальна структура багатопрофільного підприємства:

1) призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі;

2) це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо;

3) характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо;

4) базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо.

7. Економічна структура багатопрофільного підприємства:

1) базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо;

2) це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо;

3) призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі;

4) характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо.

8. Багатопрофільне підприємство:

1) полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність;

2) виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур;

3) являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою;

4) передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів.

9. Види структур багатопрофільного підприємства (викресліть зайвий):

1) виробнича;

2) технологічна;

3) економічна;

4) психологічна.

10. Виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою:

1) підприємство, що надає послуги;

2) багатопрофільне підприємство;

3) виробниче підприємство;

4) мале підприємство.

## **Тема заняття 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

**Мета заняття:** дослідити діяльність малих підприємств та їх систему управління; встановити шляхи становлення малих підприємств та їх особливості; розглянути системи управління малими підприємствами та типи організаційних структур малого підприємства.

**Питання для обговорення:**

1. Розвиток малих підприємств та їх законодавча база створення.

2. Малі підприємства та їх система управління.

2. Типи організаційних структур малого підприємства.

**Навчальні завдання:**

Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє меблі. Чисельність: 35 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 2.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що надає послуги хімчистки. Чисельність: 25 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 3.

Побудувати організаційну структуру міні-пекарні. Чисельність: 20 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 4.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що надає послуги монтажу систем опалення і водопостачання. Чисельність: 22 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 5.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє та реалізує м'ясні продукти. Чисельність: 32 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 6.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається роздрібною торгівлею медикаментами. Чисельність: 22 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 7.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє та реалізує харчові напівфабрикати. Чисельність: 33 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 8.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що надає послуги ветеринарної медицини. Чисельність: 26 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 9.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє та реалізує кондитерські вироби. Чисельність: 24 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 10.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається діяльністю у сфері громадського харчування. Чисельність: 35 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 11.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє та реалізує рибні продукти. Чисельність: 22 особи. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 12.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається торгівлею та обслуговуванням мобільних засобів зв'язку. Чисельність: 14 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 13.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що виготовляє та реалізує столярні вироби. Чисельність: 32 особи. Назвіть вид організаційної структури.

#### Завдання 14.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається торгово-посередницькою діяльністю. Чисельність: 29 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

#### Завдання 15.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що шиє та реалізує жіночий легкий одяг. Чисельність: 34 особи. Назвіть вид організаційної структури.

#### Завдання 16.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами. Чисельність: 27 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

#### Завдання 17.

Побудувати організаційну структуру підприємства, що займається торгівлею ветеринарних ліків та товарів для тварин. Чисельність: 19 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

#### Завдання 18.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що шиє та реалізує взуття. Чисельність: 22 особи. Назвіть вид організаційної структури.

#### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань:***

Виконати завдання побудувавши організаційну структуру управління підприємством. Варіант завдання обрати згідно номеру студента в академічному журналі групи.

#### ***Тестові завдання:***

##### 1. Які переваги мають суб'єкти малого підприємництва в ринковій економіці?

- 1) адаптація до місцевих умов господарювання;
- 2) рівень ризику;
- 3) гнучкість і оперативність;
- 4) залежність від великих компаній;
- 5) низька потреба в капіталі;
- 6) обережність господарюючих партнерів при укладанні договорів .

##### 2. Причини невдач у малому бізнесі.

- 1) незмінність керівництва фірмою;
- 2) некомпетентність;
- 3) керівник фірмою – жінка;
- 4) шкідливі звички;
- 5) фінансування .

##### 3. Розвиток малого підприємництва є умовою рішення наступних проблем:

- 1) висока господарська культура;
- 2) платоспроможність партнерів;
- 3) додаткові робочі місця;
- 4) рівень організаційно-економічних і правових знань підприємців;
- 5) використання творчих можливостей.

##### 4. Виробниче підприємництво - це:

- 1) залучення і використання грошових коштів;
- 2) самостійний вид діяльності;

3) процес виробництва конкретних товарів;

4) здійснення робіт і надання послуг.

5. Зобов'язання суб'єктів малого підприємництва - це:

1) цивільно-правові відносини між сторонами;

2) обмеження свободи;

3) несвоєчасна або не в повному розмірі сплата податків.

6. Що розуміють під підприємницькою діяльністю ?

1) самостійну діяльність;

2) ініціативну діяльність дієздатних громадян;

3) отримання прибутку;

4) всі відповіді невірні.

7. Підприємництво класифікується за :

1) формі власності;

2) ознаками законності;

3) формам відповідальності;

4) кількістю учасників;

5) об'єкту докладання капіталу; :

6) отримання конкретних результатів.

8. Прогнозування є основою :

1) оперативного планування;

2) поточного планування;

3) перспективного планування.

9. До активів підприємства належать:

1) збитки;

2) кредиторська заборгованість;

3) додатковий капітал;

4) патенти;

5) короткострокові банківські позики;

5) необоротні фонди.

10. Шляхи становлення малих підприємств (викресліть зайве):

1) у процесі реконструкції підприємства;

2) у процесі приватизації державних підприємств;

3) у процесі демонополізації, роздрібнення державних підприємств;

4) створення нових МП.

## **Тема заняття 9. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Мета заняття:** дослідити сутність і еволюція мережеских організацій, типи та елементи мережескої структури; встановити характер зв'язків у мережескій організації; вивчити рух до мережескої форми.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність і еволюція мережеских організацій.

2. Характер зв'язків у мережескій організації.

**Навчальні завдання:**

Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру мережескої компанії Amway (засоби для прибирання, парфумерія, вітамінні добавки).

### Завдання 2.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Herbalife Ltd (препарати для схуднення та оздоровлення).

### Завдання 3.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Mary Kay Inc (аромат для чоловіків і жінок, засоби для макіяжу).

### Завдання 4.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Tupperware (посуд, кухонний інвентар, контейнери для зберігання).

### Завдання 5.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Avon Products (декоративна косметика, засоби догляду, біжутерія та парфумерія).

### Завдання 6.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Vorwerk & Co (техніка, обладнання для кухні).

### Завдання 7.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Farmasi (бюджетна косметика і засоби догляду за шкірою).

### Завдання 8.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Forever Living (оздоровча продукція, до складу якої обов'язково входить лист алое вера).

### Завдання 9.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Nature's Sunshine (виробництво біологічно активних добавок).

### Завдання 10.

Побудувати організаційну структуру мережевої компанії Nu Skin (велнес-продукція та товари для догляду за шкірою).

### **Методичні вказівки до виконання практичних завдань:**

Виконати завдання побудувавши структуру організації. Для виконання завдання необхідно об'єднатися в групи по дві особи.

### **Тестові завдання:**

1. Форма, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам оточуючого середовища:

- 1) матрична структура
- 2) мережева структура
- 3) проектна структура;
- 4) матрична структура.

2. Мережева організація містить елементи:

- 1) спеціалізації функціональної форми;
- 2) автономність дивізійної структури;
- 3) торгівля на міжнародних ринках;
- 4) можливість маневрування ресурсами організації.

3. Мережева структура:

- 1) має обмежені повноваження в здійсненні контролю за діяльністю керованих ними інших підрозділів з закріплених за ними питань управлінської діяльності;
- 2) має всю повноту влади на даному рівні управління та їхні вказівки для виконання;
- 3) діяльність координується ринковими механізмами замість командних методів;
- 4) характеризує концентрацію всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

4. Типи мережевої структури:

- 1) стабільна мережева організаційна структура;
- 2) внутрішня мережева структура;
- 3) лінійна мережева структура;
- 4) динамічна мережева структура.

5. Ланка управління в мережевій структурі – це:

- 1) система виробничих та організаційних зв'язків по вертикалі;
- 2) система виробничих та організаційних зв'язків по горизонталі;
- 3) сукупність відокремлених частин виробництва, зв'язаних між собою;
- 4) організаційно відокремлена технічна, технологічна або соціально – економічна частина виробництва.

6. У матричній структурі управління розрізняють такі елементи:

- 1) ланки, рівні, зв'язки;
- 2) ланки, рівні, об'єднання;
- 3) ланки, зв'язки, системи;
- 4) рівні, зв'язки, системи.

7. Рівень управління в мережевій структурі – це:

- 1) сукупність відокремлених частин виробництва, зв'язаних між собою;
- 2) система виробничих та організаційних зв'язків по вертикалі;
- 3) система виробничих та організаційних зв'язків по горизонталі;
- 4) правильної відповіді не має.

8. Структура пов'язана з дивізіональною формою організації, що робить наголос на адаптивність шляхом націлювання незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки:

- 1) стабільна мережева організаційна структура;
- 2) внутрішня мережева структура;
- 3) лінійна мережева структура;
- 4) динамічна мережева структура.

9. Мережеве проектування:

- 1) здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування;
- 2) розроблення основних положень системи організації виробництва;
- 3) координується ринковими механізмами замість командних методів;
- 4) уведенню в дію нових інструкцій та положень.

10. Призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктовим ланцюжком цінностей:

- 1) внутрішня мережева структура;
- 2) лінійна мережева структура;
- 3) стабільна мережева організаційна структура;
- 4) динамічна мережева структура.



## **Тема заняття 10. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Мета заняття:** дослідити способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління; вивчити показники оцінки ефективності організаційних структур управління; навчитися роботи діагностики організаційної структури управління підприємством.

### ***Питання для обговорення:***

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

### ***Навчальні завдання:***

Здійснити аналіз організаційної структури існуючого підприємства та подати можливий варіант удосконаленою структури управління:

- 1) визначити вид організаційної структури;
- 2) визначити рівні організаційної структури;
- 3) визначити ланки організаційної структури;
- 4) визначити взаємозв'язки організаційної структури;
- 5) провести діагностику організаційної структури;
- 6) використати способи оцінки організаційних структур управління підприємством;
- 7) застосувати систему показників оцінки організаційних структур управління підприємством

### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань:***

Виконати завдання, обравши діюче підприємство.

### ***Тестові завдання:***

#### ***1. Діагностична функція аналізу полягає у:***

- 1) виявленні резервів збільшення ефективності господарювання;
- 2) визначенні стану досліджуваної економічної системи та його характеристики;
- 3) виявленні та оцінці причинно-наслідкових зв'язків зміни та розвитку досліджуваних економічних явищ та процесів;
- 4) використанні методів елімінування;
- 5) виявленні пріоритетних напрямків розвитку економічної системи.

#### ***2. Управлінський аналіз здійснюється на основі:***

- 1) даних бухгалтерського обліку;
- 2) фінансової звітності;
- 3) статистичних даних;
- 4) даних спеціальних обстежень;
- 5) всі відповіді правильні.

#### ***3. База даних аналізу будується за концепціями:***

- 1) планової, облікової, звітно-статистичної інформації;
- 2) оперативної, нормативно-правової інформації;
- 3) планової, прогнозованої, достовірної інформації;
- 4) даних спеціальних обстежень та засобів масової інформації;
- 5) облікової, прогнозованої та об'єктивної інформації.

#### ***4. Середні величини в аналізі використовують для:***

- 1) визначення структурних зрушень;

- 2) узагальненої характеристики сукупності однорідних явищ;
- 3) оцінки впливу факторів на зміну результативного показника;
- 4) визначення кількісної та якісної зміни показників;
- 5) виявлення тенденції зміни економічних явищ та процесів.

5. Для вираження причинно – наслідкових зв'язків, які існують у реальній господарській ситуації, в аналізі використовують:

- 1) методи елімінування;
- 2) функціонально – вартісний аналіз;
- 3) аналітичні таблиці;
- 4) методи комплексної економічної оцінки;
- 5) стохастичні та детерміновані функціональні залежності.

6. Методи, що використовуються для визначення структурних зрушень, називаються:

- 1) динамічними рядами;
- 2) вертикальним порівняльним аналізом;
- 3) методами групування;
- 4) трендовим порівняльним аналізом;
- 5) методами факторного аналізу.

7. Для визначення темпів зміни досліджуваного явища за кожен окремий період порівняно з попереднім обчислюють:

- 1) базисні індекси;
- 2) середню арифметичну;
- 3) абсолютну зміну;
- 4) ланцюгові індекси;
- 5) середню зважену.

8. Відносну зміну показників визначають за допомогою:

- 1) графічних методів;
- 2) методу різниці відносних величин;
- 3) факторного аналізу;
- 4) темпів росту та приросту;
- 5) середніх величин.

9. До кількісних показників належать:

- 1) середня заробітна плата;
- 2) виробіток одного робітника;
- 3) чисельність працівників;
- 4) матеріаломісткість продукції;
- 5) оборотність оборотних коштів.

10. До якісних показників належать:

- 1) частка машин і устаткування в загальній вартості основних засобів;
- 2) обсяг виготовленої продукції;
- 3) матеріальні витрати;
- 4) чисельність робітників;
- 5) віддача основних засобів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Основна*

1. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : [навч. посібн.]. К. : КНЕУ, 2010. 420 с.
2. Марченко О.М. Теорія організації : навчальний посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
3. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: [монографія]. Х.:ВД «ІНЖУК», 2004. 420 с.
4. Терещенко Т.В. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький університет управління та права. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
5. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : [навч. посіб.]. К. : МАУП, 2014. 160 с.
6. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проектування: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

### *Додаткова*

7. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств : діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк., 2010. 265 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручн. К. : Акадам-видав, 2014. 462 с.
9. Оспіщев В. І. Основи менеджменту : навч. посібн. Харків : ХНАМГ, 2009. 338 с.
10. Осовська Г. Менеджмент організацій : навч. посібн. К. : Кондор, 2005. 853 с.
11. Приймак Т.О. Від маркетингу відносин до маркетингу утримання клієнтів. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. С. 42-44.
12. Пушкар Р.М. Менеджмент : теорія і практика [підручн. – 2-ге вид., перероб. і доп.] Тернопіль : Карт-бланш, 2010. 498 с.
13. Соболев С. М. Менеджмент : навч.-метод.посіб. для сам ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2020. 225 с.
14. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручн. К. : Акадам-видав, 2011. 576 с.

Навчально-методичне видання

**Данилюк Тетяна Іллівна**

**Організаційне проектування підприємницьких, торговельних та  
біржових структур**

*Методичні вказівки до практичних занять*

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку \_\_\_\_.11.2023. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарантітура Times  
Ум. друк. арк. 2,7. Зам. №17 Тираж 100 прим.  
Друк ПП «Поліграфія»