

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

Тетяна Данилюк

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2017

УДК 338.1 (072)

ББК 65.291.551 я 73-9

Д 21

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № ____ від _____ 2017 р.)

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

Ющишина Л. О. – к. е. н., доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Данилюк Т. І.

Д 21 Організаційне проектування підприємства : методичні вказівки до практичних занять / Тетяна Іллівна Данилюк. – Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 26 с.

Анотація: Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Організаційне проектування підприємства» містять програму навчальної дисципліни, плани практичних занять та основні терміни, вправи на засвоєння теоретичного матеріалу, ситуації для обговорення, перелік питань на залік, критерії оцінювання знань студентів та рекомендовану літературу.

Рекомендовано для студентів галузі знань 0305 – економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної та заочної форм навчання.

УДК 338.1 (072)

ББК 65.291.551 я 73-9

© Данилюк Т. І., 2017

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Плани практичних занять та основні терміни.....	5
Вправи на засвоєння теоретичного матеріалу.....	19
Критерії оцінювання знань студентів.....	22
Перелік питань на залік.....	23
Список літератури.....	25

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Організаційне проектування підприємства» передбачена для студентів галузі знань 0305 – економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної та заочної форм навчання.

Мета дисципліни: формування різнорівневих компетенцій з дослідження і проектування організаційних систем для раціональної діяльності підприємства.

Завдання: набуття навичок обґрунтування проектних рішень у сфері раціональної організації діяльності підприємства та формування комплексу прикладних навичок прогнозування та проектування розвитку підприємницьких систем.

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

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- організаційне проектування виробництва;
- організаційний дизайн підсистем управління фірмою;
- проекти організації праці персоналу підприємства;
- проектування організації соціосистеми підприємства;
- процеси організаційних змін у структурі підприємства;
- проектування організаційних систем для раціональної діяльності підприємства.

вміти:

- оцінювати результати діяльності підприємства;
- моделювати оптимальну організаційну структуру підприємства;
- розробляти окремі розділи організаційного проекту підприємства;
- оцінювати ефективність здійснення організаційних проектів;
- управляти упровадженням організаційних проектів;
- розраховувати економічну ефективність здійснення окремих складових організаційного проекту та оцінювати їх вплив на діяльність підприємства.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Організаційне проектування підприємства» містять програму навчальної дисципліни, плани практичних занять та основні терміни, вправи на засвоєння теоретичного матеріалу, ситуації для обговорення, перелік питань на залік, критерії оцінювання знань студентів та рекомендовану літературу.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОСНОВНІ ТЕРМІНИ

РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ОСНОВНИХ ЙОГО СКЛАДОВИХ

ТЕМА 1.

ОРГАНІЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ВЛАСТИВОСТІ ТА РОЗВИТОК

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

Основні терміни та поняття

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.

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.

Загальні риси організацій: наявність компонентів; наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо; наявність зв'язків; наявність структури; наявність формальних та неформальних груп. наявність взаємодії; горизонтальний поділ праці, підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці; вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління. перебіг процесів; цілісність та ємерджентність; можливість ідентифікації; наявність зовнішнього середовища; здійснення певних видів діяльності; наявність концепції.

Основні критерії класифікації організацій:

- за критерієм формалізації: формальні та неформальні організації;
- за формою власності: приватні, колективні, комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні та некомерційні організації;
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні, примусові, унітарні;
- за характером діяльності: технологічні, програмно-цільові, непрограмні;
- за шляхами встановлення: штучні, природні;
- за якісним утворенням: ділові – організації, які орієнтовані на задоволення потреб населення та мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати; громадські – організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільне значущою метою; асоціативні організації – побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів.

Властивості організації:

1. **Загальні властивості організації:** цілеспрямованість; перманентність; дискретність; циклічність; реверсивність; оперативність; гнучкість; ротаційність;

корпоративність; комунікаційність; ком позиційність; комбінаторність; селективність; інгресивність; егресивністю; обмеженість; репродуктивність; адаптивність; інваріантність; інші.

2. **Соціальні властивості організації:** концептуальність; ієрархічність; консервативність; проблемність; мотивованість; інноваційність; конкурентність; інтегративність; кореляційність.

3. **Синергічні властивості організації:** архітектоніка; саморегулювання.

Принцип — це сформульоване людьми оптимальне правило (норма), що має об'єктивний характер, вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, організаціями і державою, застосовуються певні методи управління.

Принципи організації поділяють на три групи: структурні принципи; принципи процесу; принципи кінцевого результату.

Загальні принципи організації та їх характеристика: Принцип зворотного зв'язку. Принцип розвитку. Принцип змагальності, конкуренції. Принцип додатковості. Принцип відповідності цілей і ресурсів. Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування. Принцип ефективності й економічності. Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління. Принцип прямого зв'язку. Принцип ритмічності.

Часткові принципи організації: принципи, що використовуються у різних підсистемах суспільства; принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності; принципи управління фірмою, корпорацією.

Типи моделей організації:

1. Модель механістичної конструкції організації.
2. Модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці.
3. Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи.
4. Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп.

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.

Завдання та цілі розвитку організації: зміна в моделях організаційної поведінки і позиціях керівників та працівників організації; формування гнучких організаційних та комунікаційних структур; управління процесом змін; створення творчої атмосфери.

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.

Етапи життєвого циклу організації: Етап зародження. Етап створення. Етап зростання. Етап зрілості. Етап спаду.

Загальноприйняті етапи життєвого циклу організації: Народження. Дитинство. Юність. Зрілість. Старіння. Відродження.

ТЕМА 2.

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

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

Основні терміни та поняття

Проектування (кинутий вперед) — процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану.

Організаційне проектування — це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху.

Організаційне проектування підприємства — це процес вибору організаційної структури управління, що найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають.

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Ситуації окремо або в комбінації, коли витрати на коригування структури або на розробку нового проекту можуть бути виправдані, а саме:

1. Незадовільне функціонування підприємства.
2. Перевантаження вищого керівництва.
3. Відсутність орієнтації на перспективу.

Процес проектування організації має базуватись на принципах:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

Підходи до організаційного проектування:

1. **Бюрократична (механістична) модель.** За нею структура організації спирається на систему формальної влади.
2. **Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель.** Ця модель ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

ТЕМА 3.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ДИЗАЙН ЇЇ ФОРМУВАННЯ

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.

Основні терміни та поняття

Організаційна структура управління визначається як система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Структура відображає будову та внутрішню форму системи.

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційних форм управління (ОФУ) має базуватися на стратегічних планах організації.

Організаційна схема (органіграма) — це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що в них входять.

Основні характеристики структури організації:

1. **Складність.** Складність визначає ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці:
 - а) Горизонтальна диференціація передбачає поетапний розподіл праці та базується на спеціалізації та конкретизації робіт.
 - б) Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт за рівнями ієрархії в організації і є підставою для формування її вертикальної структури.
 - в) Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження.
2. **Формалізація.** Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності.
3. **Централізація** – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. **Децентралізація** — це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача характерних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією.

Основні елементи організаційної структури управління:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Компоненти структури організації в контексті її базових елементів:

- 1) операційний центр;
- 2) стратегічний центр;
- 3) проміжна середня ланка;
- 4) техноструктура;
- 5) персонал підтримки.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу.

Дивізіональна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції.

Адхократія (для окремого випадку) — це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку — безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого — керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою.

Мережева структура означає, що організація дезагригує свої основні функції між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація.

Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидко змінних можливостей ринку.

Етапи проектування структури організації.

1. Аналіз організаційної структури, що діє.
2. Проектування організаційних структур..
3. Оцінювання ефективності організаційних структур.

Методи проектування організаційних структур управління:

1. Метод аналогій.
2. Експертний метод.
3. Метод структуризації цілей.
4. Метод організаційного моделювання.

ТЕМА 4.

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

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

Основні терміни та поняття

Бюрократичні організаційні форми управління є досить поширеними і в сучасних суспільних інституціях (в армії, церкві тощо). Слово "бюрократія" як правило асоціюється з канцелярською тяганиною, погано налагодженою роботою, марною діяльністю.

Типи бюрократичних організаційних структур:

1. **Лінійний тип організаційної структури управління** характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.
2. **Функціональну організаційну форму управління** називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональна схема організації діяльності широко використовується в компаніях середнього розміру.
3. **Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління** позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника.
4. У **лінійно-штабній структурі** при лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.
5. **Дивізійна організаційна форма управління.** Сучасні підприємства дуже часто ведуть операції в цілком різноманітних сферах діяльності.
 - а) **Дивізійно-продуктова організаційна форма управління** є одним з найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції.
 - б) **Дивізійна організаційна форма управління, орієнтована на споживача.** Деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів.
 - в) **Дивізійно-регіональна організаційна форма управління** охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом.

Адаптивні організаційні структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій.

Типи адаптивних організаційних структур:

1. **Проектна організаційна структура управління** — це тимчасова структура, створена для вирішення конкретного завдання.
2. **Матричні організаційні структури** значно відрізняються від описаних вище.
3. **Конгломератні організаційні форми управління** є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ, СИСТЕМ ТА ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

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

Основні терміни та поняття

Ієрархія — це розташування частин та елементів у порядку від вищого до нижчого. У системах з такою структурою існує розділ функцій управління між органами чи підрозділами різного рівня або рангу.

Найважливіша властивість ієрархічної системи управління – можливість розподілу функцій управління за рівнями системи, прийняття рішень стосовно різних завдань у підрозділах різного рівня. Це дає змогу зосередити розв'язання стратегічних завдань на вищих рівнях управління, де їх розв'язання найбільш ефективне.

Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більший об'єм і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації.

Вертикальний поділ праці кожен керівник має сферу діяльності, за яку він відповідає (сферу контролю), або деяке число працівників, які йому підпорядковані.

Горизонтальний характер поділу праці зумовлений тим, що всередині організації необхідно мати керівника, який очолює кожен окремий підрозділ.

Рівні управління - це прояв поділу праці в організаціях.

- **Керівники нижчої ланки** (операційні керівники). Найчисленніша категорія. Вони здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, за використанням ресурсів (сировини, устаткування, кадрів).
- **Керівники середньої ланки**. Вони контролюють роботу керівників нижчої ланки і передають оброблену інформацію для керівників вищої ланки.
- **Керівники вищої ланки**. Найменша категорія. Вони відповідають за розробку і реалізацію стратегії організації, за прийняття особливо важливих для неї рішень.

Ланка управління – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні організаційної структури управління).

1. **Нижча ланка**, представниками якої є: майстри, старші майстри, керівники малих груп, молодші начальники.
2. **Середня ланка**, представниками якої є: начальники цехів, начальники лабораторій, начальники відділів, функціональні керівники.
3. **Вища ланка**, представниками якої є: президент, віце-президент, директор і його заступники, які займаються поточним і стратегічним плануванням і управлінням.

ТЕМА 6.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

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

Основні терміни та поняття

Організаційний проект – сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління, що спрямовані на забезпечення умов ефективного функціонування підприємства і призначені для впровадження та подальшого вдосконалення.

Головна мета організаційного проектування виробничої системи полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу – праці, предметів праці і засобів праці – у заданих виробничих умовах із найкращими техніко-економічними показниками вирішення завдань, поставлених перед системою, що проектується.

Цілі організаційного проектування виробничої системи полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації, використовуючи для цього засоби організації.

Об'єктами оргпроектуювання виробничої системи є промислові виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси, а також їх детерміновані елементи: технологічні процеси, їх стадії, операції і переходи, включаючи допоміжні; адміністративно-виробничі підрозділи різноманітного організаційного рівня.

Предметом оргпроектуювання виробничої системи є зв'язки та взаємовідносини, які визначають особливості процесу виробництва, його організацію та інтеграцію складових елементів виробничої системи, праці й управління, у тому числі в умовах комплексної автоматизації виробництва.

Зміст оргпроекту складають організаційно-технічні та інші рішення, а також заходи щодо їх реалізації, які спрямовані на раціональну організацію й оптимізацію структури та процесу функціонування виробничої системи.

Етапи проектування організації виробництва:

1. **Передпроектна підготовка** охоплює розроблення загальної концепції організації виробництва; здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування; розроблення техніко-економічного обґрунтування виробничої системи; формування та затвердження технічного завдання на проектування.
2. **Технічне проектування** передбачає розроблення основних положень системи організації виробництва, принципів її функціонування, методів узгодження з іншими підсистемами.
3. **Робочий проект** розробляються комплекс робочої документації, структурні схеми, організаційно-планові розрахунки; формується нормативна та інформаційна бази; розробляються організаційні процедури та документи.
4. **Освоєння оргпроекту** особлива увага приділяється навчанню та психологічній підготовці персоналу; уведенню в дію нових інструкцій та положень; перебудові виробничої управлінської та загальної структур.

ТЕМА 7.
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Основні терміни та поняття

Організація праці на підприємстві — це система здійснення трудового процесу, що визначає порядок і умови поєднання та здійснення складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців і їх груп із засобами праці й один з одним для досягнення поставленої предметної мети спільної діяльності і забезпечення заданого соціально-економічного ефекту.

Головне завдання організації праці — систематично поліпшувати використання живої праці, що передбачає:

- розроблення і впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів;
- удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, прийомів праці;
- удосконалення нормування праці;
- застосування найбільш ефективних систем матеріального стимулювання праці;
- підготовку кадрів і систематичне підвищення їхньої кваліфікації;
- зміцнення трудової дисципліни та сприяння піднесенню творчої активності;
- поліпшення санітарно-гігієнічних, психо-фізіологічних і естетичних умов праці;
- забезпечення раціональних режимів праці і відпочинку.

Елементи організації праці на підприємстві: форми організації праці; організація і планування робочих місць; обслуговування робочих місць; багатостаттєве обслуговування; прийоми і методи праці; режими праці і відпочинку; методи оцінки ефективності заходів наукової організації праці.

Підсистема кадрового забезпечення не тільки забезпечує трудові процеси, а й передує їх функціонуванню.

Підсистема соціально-економічної мотивації праці спрямована на забезпечення зацікавленості колективу й окремого працівника в результатах праці.

Служба управління персоналом структурно підлегла керівнику по адмініструванню. Основна ознака цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі.

Служба управління персоналом як штабний відділ структурно підлегла загальному керівництву організації. Перевагою такого варіанту є близькість до сфер керівництва підприємства.

Кадрова служба, як штабний орган структурно підлегла вищому керівництву. Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку організації, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби.

Служба управління персоналом організаційно включена в керівництво підприємством. Даний варіант можна розглядати як найтипівіший для достатньо розвинених фірм з виділенням сфери управління персоналом, яка рівнозначна підсистемі управління в ряді решти підсистем управління.

ТЕМА 8.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СОЦІОСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

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.

Основні терміни та поняття

Соціотехнічні системи — науковий підхід до проектування трудового процесу у аспекті взаємодії людини і техніко-технологічних чинників праці.

Соціотехнічна система утворена наступними підсистемами:

1. **Технічна підсистема** включає пристрої, інструменти і технології що перетворюють вхід у вихід, способом який покращує економічну ефективність організації.
2. **Соціальна підсистема** включає зайнятих в організації службовців (знання, уміння, настрої, ціннісні установки, відношення до виконуваних функцій), управлінську структуру, систему заохочень.

Інженерно-технічна служба покликана забезпечити: надійне та ефективне функціонування номерного і підсобного фонду готелю, об'єктів зовнішнього благоустрою, озеленення та інших приналежних готелю об'єктів; оперативний контроль технічного стану та експлуатації готелю, підготовки його до роботи. участь у розробці генерального плану розвитку готелю у своїй сфері діяльності, планів реконструкції і утримання готелю; забезпечення безперебійної роботи всіх технічних пристроїв та споруд готелю, що перераховані вище; визначення потреби в засобах на фінансування необхідних робіт з інженерно-технічного забезпечення готелю.

Система управління охороною праці — це сукупність органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці.

Головною метою управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, попередження травматизму і профзахворювань. В спрощеному вигляді СУОП представляє собою сукупність суб'єкта та об'єкта управління.

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

Основні завдання психологічної служби стосуються, насамперед, роботи з персоналом організацій у таких напрямках: діагностика діяльності організації; експертиза; розробка і здійснення впливів на окремих працівників та колектив у цілому; консультування з питань управління, з міжособистісних та особистісних проблем працівників; створення інформаційного забезпечення.

ТЕМА 9.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

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

Основні терміни та поняття

Шляхи становлення малих підприємств:

- у процесі приватизації державних підприємств;
- у процесі демонополізації, роздрібнення державних підприємств;
- створення нових МП.

Особливості малих підприємств:

- невеликий масштаб діяльності,
- мобільність,
- відносно невеликий середньостатистичний термін існування,
- слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища,
- відносно висока ступінь ризику.

Системам управління малих підприємств характерні:

- гнучка організаційна структура,
- тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями,
- перевага горизонтальних зв'язків,
- мінімальне використання формальних правил і процедур,
- готовність до змін,
- групова динаміка,
- самоконтроль і контроль з боку колег.

Організаційна структура малого підприємства - це засіб для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над створенням організаційної структури повинна починатися з визначення цілей і стратегії підприємства. Структура слід за стратегією, визначається нею, отже, структура змінюється тоді, коли міняється стратегія.

Проста організаційна структура управління малим підприємством. Реалізації конкурентної стратегії мікропідприємства (дрібний сімейний бізнес чи підприємства, де кількість працівників менше десяти) обмежена вибором простої ОСУ.

Функціональна організаційна структура управління малим підприємством. Реалізація конкурентної стратегії малими підприємствами, що випускають один вид продукції, відбувається здебільшого в умовах функціональної ОСУ. Виділення в ОСУ функціональних рівнів забезпечує чітке визначення обов'язків керівника та працівників конкретних відділів (маркетинг, виробництво, облік, фінанси, дослідження та розробки), що є перевагою порівняно з простою ОСУ мікропідприємств.

Організаційна структура управління малим підприємством на основі географічного принципу. В умовах розширення виробництва та появи нових ринків збуту продукції малого підприємства впровадження конкурентної стратегії при функціональній ОСУ є неефективним, тому необхідні стратегічні зміни, зокрема формування ОСУ за географічним принципом.

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Основні терміни та поняття

Багатoproфільне підприємство являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою. Їх призначення – виробництво та реалізація продукції (послуг), на які є попит з боку користувачів.

Види структур багатoproфільного підприємства:

1. **Виробнича структура багатoproфільного підприємства** – це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо.
2. **Технологічна структура багатoproфільного підприємства** призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі. Відносини елементів технологічної та виробничої структур породжують технологічні зв'язки.
3. **Соціальна структура багатoproфільного підприємства** характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо. Соціальна структура формується людьми та міжособистісними, міжгруповими відносинами.
4. **Економічна структура багатoproфільного підприємства** базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо. Процес їхньої обробки та використання складає документообіг.

Характер діяльності багатoproфільних підприємств передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів між господарськими одиницями за видами діяльності.

Організаційна структура управління багатoproфільного підприємства виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур.

Роль організаційної структури управління багатoproфільним підприємством полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність. Організаційна сукупність зв'язків формує відносини, що відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур. Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків може бути різною — матеріальні потоки, постачання готової продукції, обмін інформацією, потоки управлінських дій (у структурі апарату).

ТЕМА № 11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

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

Основні терміни та поняття

Мережі – низка фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів.

Мережева структура – форма, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам оточуючого середовища. Разом з тим відомо, що ефективність цих організацій нерідко знижується через помилки окремих керівників при розробці організаційних структур і в процесі управління ними.

Матрична організаційна форма виникла у 60-70-х роках ХХ ст. і поєднала елементи функціональної та дивізіональної форм управління. Вона була створена в інтересах ефективного використання фахівців, інженерів і вчених задля адаптування широкого спектра продуктів до потреб ринку. При цьому технічний та спеціалізований персонал переміщувався від функціональних підрозділів до продуктових або проектних груп.

Рух до мережевої форми почався у 80-х роках ХХ ст., коли міжнародна конкуренція та швидкі технологічні зміни спонукали до масового реконструювання організаційних форм управління в усіх галузях. У рамках загальної тенденції до дезінтеграції керівники експериментували з різними організаційними структурами.

Мережева організація містить елементи спеціалізації функціональної форми, автономність дивізіональної структури і можливість маневрування ресурсами матричної організації.

Типи мережевої структури:

1. **Стабільна мережева організаційна структура** призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктовим ланцюжком цінностей. Проте замість єдиної вертикально інтегрованої організації стабільна мережева структура заміщує низку суб'єктів, кожен з яких тісно пов'язаний з фірмою-ядром конкретними угодами.
2. **Внутрішня мережева структура** потребує створення ринкової економіки всередині фірми. У ній організаційні одиниці продають і купують товари і послуги один в одного за цінами, що встановилися на відкритому ринку. Зрозуміло, що в разі враховування внутрішніх операцій ринкових цін різні мережі повинні мати постійну можливість оцінювати якість товарів та їхні ціни шляхом купівлі-продажу поза фірмою. Мета внутрішньої мережі, як і її попередника – матричної форми, – отримати конкурентні переваги шляхом надання широкої підприємницької свободи з налаштуванням на кінцевий результат.
3. **Динамічна мережева структура** пов'язана з дивізіональною формою організації, що робить наголос на адаптивність шляхом націлювання незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки.

ТЕМА 12.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

Основні терміни та поняття

Дослідження організаційної структури підприємства – це процес визначення її параметрів, закономірностей функціонування і розвитку з метою її вдосконалення.

Аналіз організаційної структури з позицій процесу реалізації прийнятих планів (стандартів) спрямований на одержання відповіді на два наступних питання.

Оцінка ефективності організаційних структур управління є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розроблюються.

Способи оцінки організаційних структур управління підприємством:

1. Експертний спосіб.
2. Спосіб аналогій.
3. Спосіб структуризації цілей і завдань.
4. Способи організаційного моделювання.
5. Спосіб структурних еволюційних порівняння.

Основні підходи до визначення ефективності організаційної структури:

1. Цільовий підхід.
2. Системний підхід.
3. Часовий підхід.
4. Багатопараметричний підхід.

Діагностика організаційної структури управління підприємством – технологія аналізу стану об'єкта, яка дозволяє: виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти рішення цих проблем з прогнозом можливих результатів.

Головним завданням діагностики структури управління підприємством є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу.

При оцінці рівня організаційної структури будь-якого підприємства визначаються наступні показники: 1. коефіцієнт ефективності організаційної структури управління. 2. коефіцієнт ланковості. 3. коефіцієнт гнучкості організаційної структури. 4. коефіцієнт територіальної концентрації. 5. коефіцієнт централізації управління. 6. коефіцієнт децентралізації структури. 7. коефіцієнт еластичності структури. 8. коефіцієнт раціональності структури. 9. коефіцієнт керованості. 10. коефіцієнт контролю. 11. коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління. 12. коефіцієнт дублювання функцій. 13. коефіцієнт оперативності управління. 14. коефіцієнт ефективності управління. 15. інтегрований показник організаційної структури.

ВПРАВИ НА ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Вправа 1.

Побудувати організаційну структуру за вихідними даними, укрупнити структурні підрозділи та розробити остаточний варіант організаційної структури управління підприємством.

Таблиця 1

Штатний розклад

№	Назва підрозділів	Усього,чол.
1	Відділ головного конструктора	32
2	Відділ головного технолога	70
3	Відділ організації праці і заробітної плати (ВО- ПіЗ)	13
4	Енергомеханічний відділ	10
5	Відділ технічного контролю	9
6	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
7	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
8	Центральна бухгалтерія	17
9	Відділ маркетингу (ВМ)	5
10	Відділ матеріального технічного постачання (ВМГП)	12
11	Відділ кадрів	6
12	Відділ зовнішньої комплектації	10
13	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	40
14	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
15	Перший відділ	3
16	Відділ капітального будівництва	6
17	Господарський відділ	10
18	Конструкторське бюро (КБ)	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридичне бюро	1
	Усього	258

Структура апарату управління має бути оптимальною, коли встановлюються раціональні зв'язки при найменшій кількості ступенів управління, гнучкою і простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при найменших витратах на управлінський персонал.

Вправа 2.

Визначити загальні недоліки організаційних структур управління машинобудівних підприємств. Дані занести в таблицю.

Недоліки	Причини	Шляхи усунення

Вправа 3.

Встановити причини, що перешкоджають розвитку організаційних структур управління. Дані занести в таблицю.

Причини, які перешкоджають розвитку ОСУП	Рейтингова оцінка (max = 5)
<i>Організаційні</i>	
<i>Особисті</i>	
<i>Інші.....</i>	

Вправа 4.

Визначити тип організаційної структури підприємства. Визначити вид діяльності.



Вправа 5.

У відповідності до аспектів організації взаємодії необхідно вибрати і описати структуру певної форми та здійснити горизонтальний і вертикальний поділ праці на обраному підприємстві.

Вправа 6.

У відповідності до аспектів організації взаємодії вибрати і описати структуру певної форми, визначити функції посадових осіб та порядок їх взаємодії та розв'язати питання делегування, відповідальності і повноважень. Дані занести в таблицю.

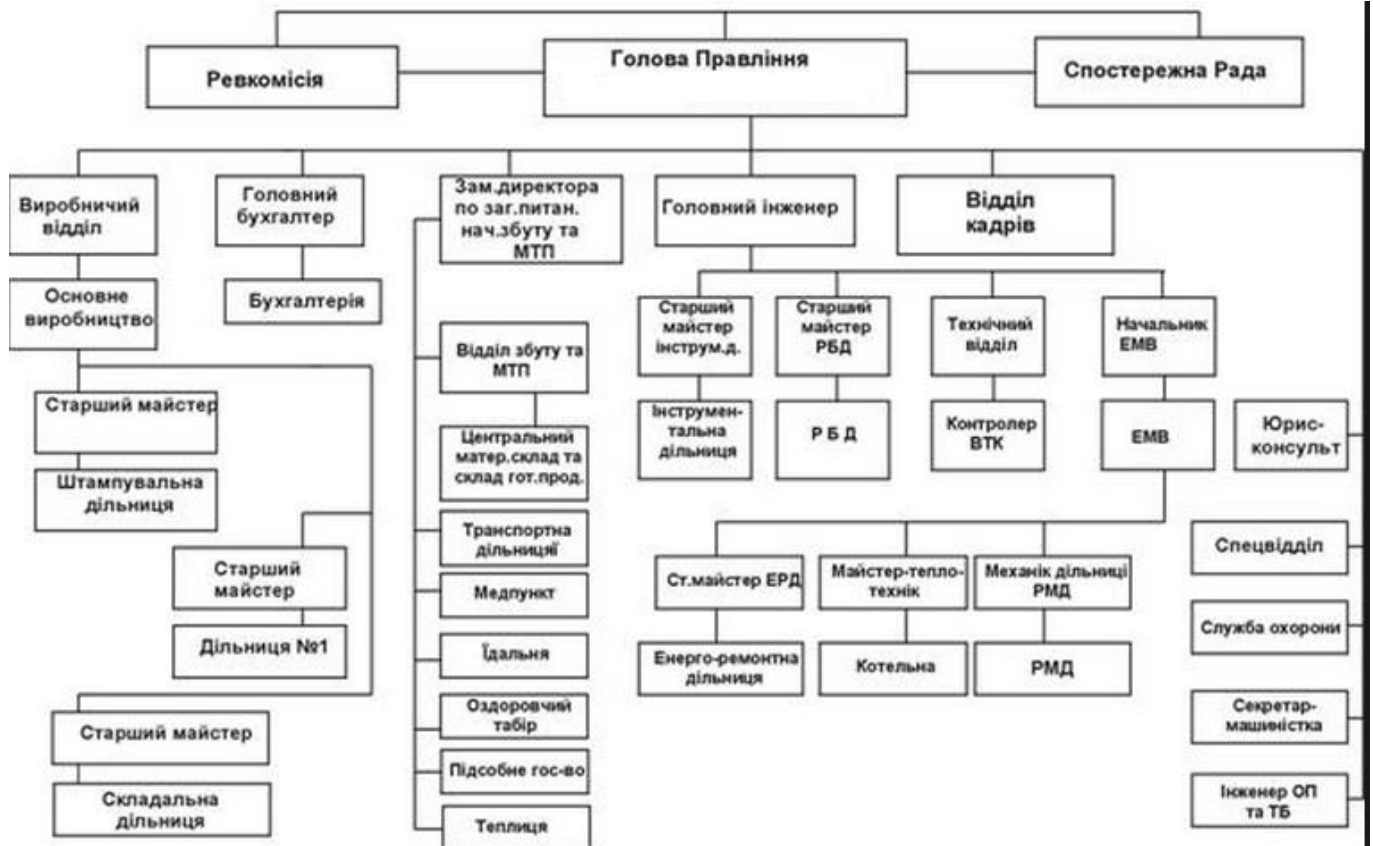
Посади керівників	Функції та обов'язки працівників	Права та відповідальність працівників

Вправа 7.

Побудувати організаційну структуру малого підприємства, що надає послуги хімчистки. Чисельність: 20 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Вправа 8.

Визначити тип організаційної структури підприємства. Визначити вид діяльності та чисельність працівників.



Вправа 9.

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

Вправа 10.

У відповідності до аспектів організації взаємодії необхідно вибрати і описати структуру певної форми та здійснити горизонтальний і вертикальний поділ праці на підприємствах, що здійснюють:

- хімічтку одягу;
- виробництво майонезу;
- міні виробництво хлібобулочних виробів;
- надання послуг салону краси;
- надання юридичних послуг;
- надання розважальних послуг;
- надання послуг громадського харчування;
- надання послуг з оформлення квіткових композицій.

Вправа 11.

Побудувати організаційну структуру мініпекарні. Чисельність: 25 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

В процесі вивчення дисципліни «Організаційне проектування підприємства» використовують такі методи оцінювання навчальної роботи студента:

- поточне опитування;
- самостійна робота;
- залік.

Для студентів денної форми навчання оцінювання знань відбувається за національною шкалою та шкалою ECTS.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з курсу визначається так:

- кількості балів за поточне оцінювання – 30 б. (15 б. за змістовий модуль);
- оцінка за індивідуальну роботу – 10 б.;
- письмовий залік – 60 б.

Поточний контроль (макс = 40 балів)			Підсумковий контроль (макс = 60 балів)		Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Самостійна робота	Модульна контрольна робота 1	Модульна контрольна робота 2	
15	15	10	30	30	100

Рейтингова оцінка з навчальної дисципліни визначається як сума у балах поточної та залікової оцінки. Рейтингова оцінка у балах за шкалою навчального закладу може бути переведена до п'ятибальної шкали оцінювання.

Шкала оцінювання (національна та ECTS)

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90 – 100	A	Зараховано
82 – 89	B	
75 - 81	C	
67 -74	D	
60 - 66	E	
1 – 59	Fx	Незараховано (з можливістю повторного складання)

Для студентів заочної форми навчання оцінювання знань відбувається за національною шкалою. Формою організації підсумкового контролю знань студентів є залік, рівень знань за який визначається за шкалою: “зараховано”, “незараховано”.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ЗАЛІК

Після вивчення навчальної дисципліни «Організаційне проектування підприємства» формою підсумкового контролю є залік.

1. Теоретичні надбання організаційного проектування.
2. Принципи організаційного дизайну підприємницьких структур.
3. Універсальні погляди на проект організації.
4. Організаційні проблеми та методологія їх розв'язання.
5. Об'єктивні закономірності та принципи організаційного проектування.
6. Залежність методів та функцій управління від особливостей об'єкту управління.
7. Критичний аналіз поняття "організація" як функції управління.
8. Стадії та етапи організаційного проектування.
9. Етапи організаційного проектування.
10. Методи проектування організації.
11. Чинники проектування організації.
12. Поняття структури організації та принципи її побудови.
13. Формальна та неформальна організаційна структура .
14. Елементи структури та зв'язки в організації.
15. Концепції організаційних структур.
16. Підходи до формування організаційної структури.
17. Характеристики організаційної структури.
18. Організаційна діагностика підприємницьких структур.
19. Самодіагностика організації на підприємстві.
20. Система показників організаційної діагностики.
21. Етапи діагностики організації системи.
22. Процес проектування організаційної форми управління підприємствами малого бізнесу.
23. Концепція створення багатопрофільних підприємств.
24. Методологічні підходи до формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств.
25. Сутність і еволюція мережевих організацій.
26. Характер зв'язків у мережевій організації.
27. Загальні положення та принципи формування організаційного проекту виробництва.
28. Проекти організації виробничих процесів у виробничих підрозділах.
29. Проектування організації спеціалізованих виробництв.
30. Проектування організації високоавтоматизованих виробничих систем.
31. Проектування системи документаційного забезпечення управління.
32. Проекти організації системи управління.
33. Технології здійснення управлінських процесів.
34. Дизайн структур управління.
35. Основні методи розробки проектних рішень з організації праці.
36. Дизайн організації на робочих місцях.
37. Розробка проектів обслуговування робочих місць.
38. Проекти відбору, розстановки та використання кадрів.
39. Соціотехнічне проектування підприємства.

- 40.Ергономічне та інженерно-технічне проектування бізнес-процесів.
- 41.Соціонічне проектування підприємницького колективу.
- 42.Системний підхід у оргпроекуванні.
- 43.Структура та зміст комплексного організаційного проекту підприємства
- 44.Технологія розробки комплексного організаційного проекту підприємства.
- 45.Стратегії впровадження організаційних рішень.
- 46.Етапи впровадження організаційних проектів.
- 47.Процеси впровадження організаційних проектів.
- 48.Сутність ефективності організаційного проекту.
- 49.Основні параметри для оцінки ефективності проекту.
- 50.Методи оцінки ефективності оргпроекту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2010. – 115 с.
2. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2014. – 420 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Акадам-видав», 2009. – 462 с.
4. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособ. / Н. Н. Федорова. – М. : ТК Велби, 2010. – 256 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручн. / Ф. І. Хміль. – К. : Акадам-видав, 2011. – 576 с.
6. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посібн. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2005. – 160 с.

Додаткова література:

7. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту : навч. посібн. / Л. Д. Богатирьова. – Одеса : ОНАЗ, 2008. – 160 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент: учебн. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб и доп. – М. : Экономист, 2009. – 670 с.
9. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2010. – 326 с.
10. Герасимчук В. Г. Развитие предприятий : диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 2010. – 265 с.
11. Єрмошенко М. І. Механізм управління маркетингом / М. І. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №9. – С.73-80.
12. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. А. Карлова. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 314 с.
13. Коломієць О. А. Теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / О. А. Коломієць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №4. – С. 25-29.
14. Куценко В. М. Маркетинговый менеджмент / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2010. – 276с.
15. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА. – 2007. – 433 с.
16. Нагаєв В. С. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство / В. С. Нагаєв // Персонал. – 2010. – №7. – С. 65-72.
17. Немцов В. І. Менеджмент організацій : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ЕксОб, 2002. – 652 с.
18. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєва, С. І. Чоботар, Д. А. Штефаніч. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
19. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
20. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

Навчально-методичне видання

Данилюк Тетяна Іллівна

Організаційне проектування підприємства

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку ____ .12.2017. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарантітура Times
Ум. друк. арк. 2,7. Зам. №17 Тираж 100 прим.
Друк ПП «Поліграфія»