

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра публічного управління та менеджменту організацій

**ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ**

Методичні вказівки до практичних занять  
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії»

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри публічного  
управління  
і менеджменту організацій

Протокол № 11

*Від 06 березня 2020 р.*

Чернігів 2020

Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії» / Укл.: Н.В. Філіпова–Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 23 с.

Укладачі: НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА ФІЛПОВА, кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій

Відповідальний за випуск: СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ ПОНОМАРЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту організацій

Рецензент: Пономаренко Сергій Іванович, кандидат економічних наук доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
<b>ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>ТЕМА 4. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>11</b>
<b>ТЕМА 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>14</b>
<b>Рекомендована література .....</b>	<b>22</b>

## ВСТУП

У сучасній динамічній економіці, коли ситуація на ринках швидко змінюється, велике значення надається організаційним процесам, що протікають в різній діяльності організацій. Неможливо в сучасному суспільстві ефективно управляти організаціями, не розуміючи їх сутності та закономірностей їх розвитку.

Сучасний управлінець повинен знати і вміти застосовувати на практиці закони, яким підкоряються організації. Він зобов'язаний володіти теоретичними знаннями і практичними навиками в частині проектування, створення і коригування організаційних систем.

Навчальна дисципліна формує у здобувачів основоположні уявлення про закони та принципи функціонування організаційних систем, закладає знання про організаційні відносини, структури та процеси, дає базові відомості щодо ефективного використання організаційних ресурсів. Сприяє виробленню здатності аналізувати діяльність сучасних організацій та приймати управлінські рішення щодо її оптимізації. Знання теорії організації сприяє вдосконаленню навиків використання системного та комплексного підходів у вирішенні прикладних задач. Застосування в практичній діяльності знань, здобутих під час вивчення дисципліни, дає змогу підвищити ступінь обґрунтованості управлінських рішень, навчає ефективно комбінувати різноманітні механізми, засоби, інструменти управлінської діяльності з метою досягнення цілей організації.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти (ЗВО) має набути або розширити наступні загальні (ЗКх) та фахові (СКх) компетентності, передбачені освітньою програмою:

### ***Загальні:***

ЗК 1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК 2. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 3. Здатність генерувати нові науково-теоретичні та практично спрямовані ідеї (креативність).

ЗК 4. Компетентність у прийнятті обґрунтованих рішень.

ЗК 5. Оволодіння загальнонауковими компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду

ЗК 6. Здатність до критичного мислення генерування нових складних ідей, аналізу та синтезу цілісних знань .

ЗК 7. Здатність спілкуватись з науковою спільнотою з метою презентації результатів наукових досліджень та їх оприлюднення державною, англійською та/або іншою іноземною мовою

### ***Спеціальні:***

СК 1. Компетентність володіння базовими знаннями наукових понять, теорій та методів, необхідних для розуміння системи публічного управління та складових, що її формують.

СК 2. Компетентність у проведенні досліджень в галузі публічного управління та адміністрування

СК 3. Здатність до прояву ініціативи щодо впровадження та практичного використання результатів досліджень

СК 4. Набуття універсальних навичок дослідника у сфері менеджменту, зокрема застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності

СК 5. Здатність до впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту

## ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### Питання для обговорення

1. Організація як система та об'єкт управління.
2. Види організацій.
3. Характеристики організацій.
4. Внутрішнє середовище організації.
5. Зовнішнє середовище

### Ситуаційна вправа

1. Фірма А - одна з найбільших американських корпорацій, вже займає провідне місце в електроніці. Фірма Б - це всього лише 2 людини, колись кинули коледж. Їх початковий капітал становить 1300 дол., Отриманих від продажу автобуса «Фольксваген». Їх штаб-квартира розташовується в спальні одного з партнерів, а складальний «конвеєр» - в гаражі. Хто виявиться більш успішний - фірма А чи фірма Б? Фірма А - це «Ар Сі Ей», яка збанкрутувала в 1976 р фірма Б - це «Епл Комп'ютер Продактс», яка в 1982 р, всього лише через 6 років після початку діяльності увійшла в список 500 найбільш успішних фірм.

2. Дві фірми в ресторанному бізнесі. Перша розташована в старій частині міста в старій будівлі. Готують і обслуговують тут чудово, але власники відмовляються вивішувати рекламу для своїх клієнтів. Друга компанія має набагато нижчі ціни, повара не мають такого досвіду, готується все великими порціями, довго зберігається і розігрівається при необхідності, поки все не продасться. Вона розташована в самій новій частині міста і надає широкі можливості для реклами. Хто з них швидше доб'ється успіху? Обидві фірми процвітають: перша - один з кращих ресторанів в світі «Ля Тур д'Аржан», друга - закусочна «Макдональдс».

3. Один студент Йелльського університету написав курсову роботу, пропонуючи створити авіалінію, яка доставляла б посилки і бандеролі по території країни протягом доби. План передбачав витіснення такого потужного конкурента, як Американська поштова служба, незважаючи на те, що плата за доставку пошти була б в 40 разів вище. Як ви думаєте, яку оцінку він отримав? Автор цієї роботи - Фредерік У. Сміт, творець компанії «Федерал експрес», яка приносить в рік 600 млн дол. І найбільш високооплачуваний керівник в США з доходом 58 млн дол. в рік.

Всі приклади успіху і провалу фірм і компаній мають одну загальну особливість. Цю ж особливість мають корпорація «Соні», Військово-морський флот, Китайська народна республіка, фондовий ринок.

1. Про яку особливості йде мова? Що об'єднує всі ситуації?
2. Що змушує людей об'єднуватися в організації? Як Ви вважаєте, домоглися б значних успіхів герої ситуацій, якби діяли поодиноці?

### **Завдання по темі**

1. Розробіть тематичний кросворд «Історія розвитку теорії організації», що містить не менше 40 слів. Дотримуйтесь правил складання кросвордів.
2. Обміняйтесь готовими кросвордами з іншого малої групою для їх вирішення і експертизи.
3. Обміняйтесь думками та зауваженнями.
4. Сформууйте експертну групу (по 1 людині від кожної групи) для оцінки кросвордів, підведення підсумків і доповіді.

## **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Питання для обговорення**

1. Моделі розвитку організації.

2. Характеристика моделей
3. Стадії розвитку. Концепція життєвого циклу.
4. Місія організації

### Завдання

#### 1. Заповнити таблицю

Назва моделі	Механістич на організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп
Тип моделі				
Теоретична база				
Основний вид діяльності менеджменту				
Критерії ефективності				

#### 2. Фактори, які впливають на розвиток організації

Фактори , які суттєво впливають на розвиток організації	Вплив, які вони здійснюють	Оцінка ступеню впливу (по 5-бальній шкалі)
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.



### **Підготувати доповіді:**

1. Організаційні теорії. Класична організаційна теорія.
2. Теорія організаційної поведінки. Теорія інститутів та інституційних змін. Популяційно-екологічна еволюційна теорія.
3. Еволюція теоретичних концепцій організації.
4. Підготуйте презентацію «Тенденції розвитку сучасної організації».

## **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ**

### **Питання для обговорення**

1. Принципи побудови організаційної структури.
2. Формування підрозділів організаційної структури.
3. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури.
4. Чинники, що впливають на побудову організаційних структур.

### **Завдання**

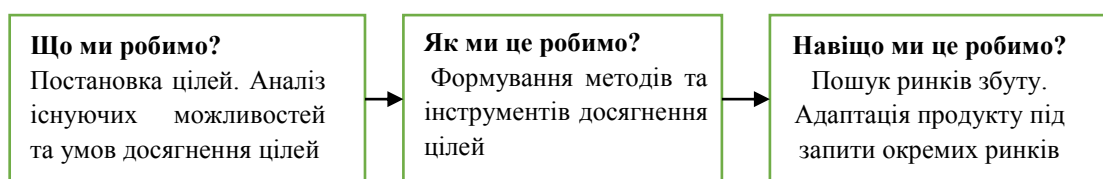
#### **1. Заповнити таблицю**

#### **Фази організаційного процесу**

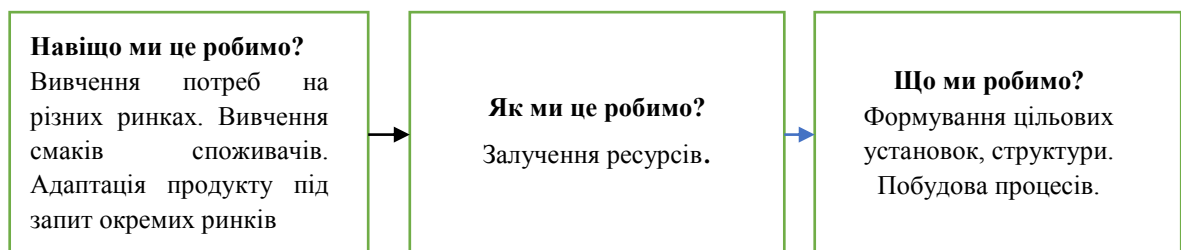
<b>№</b>	<b>Основні фази організаційного процесу</b>	<b>Функції, що здійснюються в межах кожної фази</b>
<b>1</b>	Фаза почину (ініціювання) — від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	
<b>2</b>	Фаза облаштування (координації) — від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	

<b>3</b>	Фаза розпорядча (адміністрування) — здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	
----------	---	--

**2. Навести приклади організацій, які працюють на основі традиційної або сучасної моделі формування конкурентоспроможності організації**



**Рисунок 1. Традиційна модель формування конкурентоспроможності**



**Рисунок 2. Сучасна модель формування конкурентоспроможності**

**Завдання в малих групах:**

1. Виберіть тип організації, з якою будете працювати:

- мережева організація;
- віртуальна корпорація;
- багатовимірна організація;
- кругова корпорація;

- інтелектуальна організація;
- організація, що навчає

2. Розробіть віртуальну модель своєї організації. Модель повинна включати:

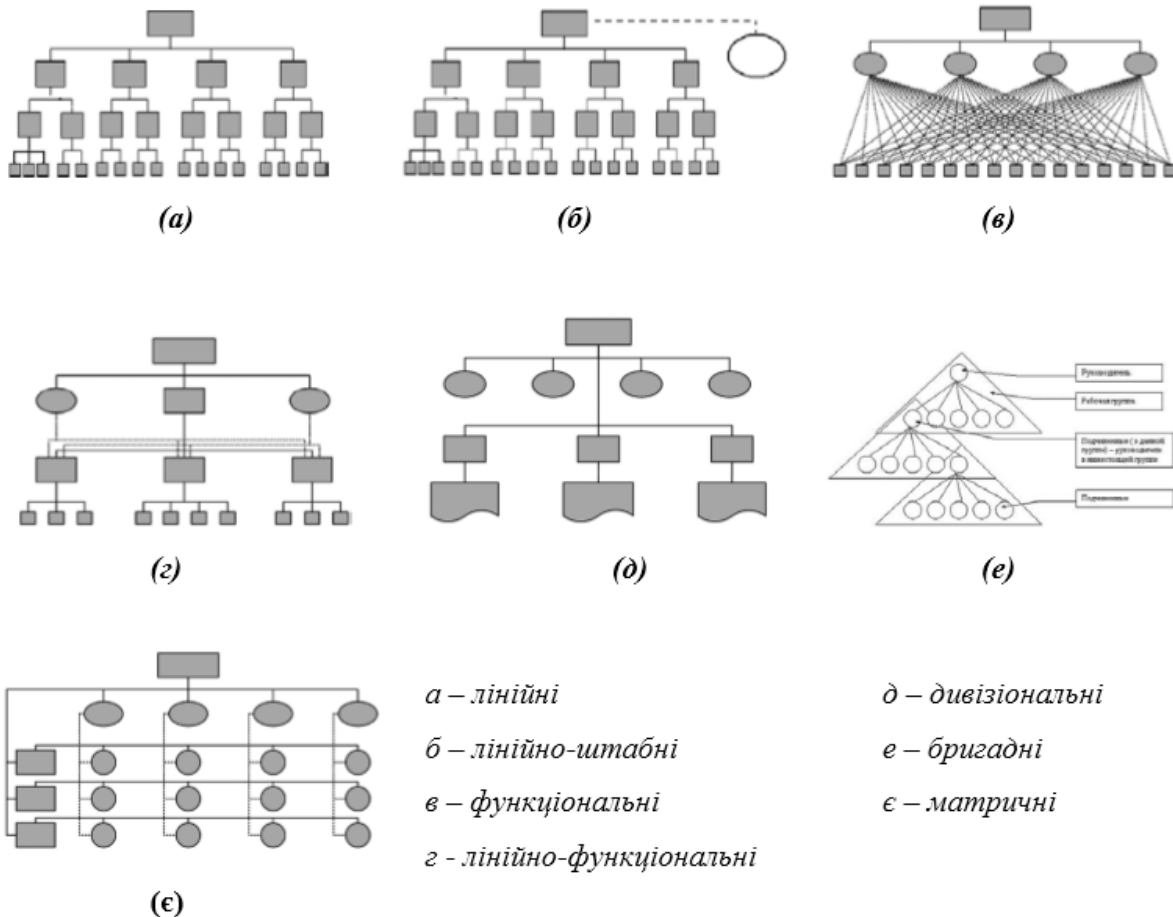
- назва організації;
- опис сфери діяльності;
- формулювання місії і філософії організації;
- опис відмінних властивостей організації
- організаційну структуру;
- перелік зовнішніх і внутрішніх умов успішного функціонування організації.

3. Проведіть презентацію віртуальної моделі організації.

#### **ТЕМА 4. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

##### Питання для обговорення

1. Види й типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування.
2. Порівняння структур, переваги та недоліки
3. Стратегія організаційних змін
4. Риси механічного типу організації
5. Риси органічного типу організації
6. Який тип організації краще для особистості?
7. Який тип організації переважає в економіці України



### Завдання 1

1. АТ Цегляний завод займається виробництвом і продажем цегли й будматеріалів. Дане підприємство має наступний апарат:

- відділ прогнозування та планування маркетингу;
- технологічний відділ;
- відділ збуту;
- відділ з дослідження ринку;
- бухгалтерію.

Працівники цих підрозділів входять в підпорядкування керівникам служб: керуючому планового відділу, технологу, керуючому службою ринкових досліджень, головному бухгалтеру, товарознавцю - маркетологу.

Управління заводом здійснює рада директорів.

1. Визначте тип і покажіть схему даної структури.

2. Назвіть її переваги і недоліки.

2. На орбітальному комплексі були розроблена космічна програма, управління і розробку якої взяв на себе керівник даної програми. Він взяв собі в підпорядкування головного керівника комплексом і відповідно двох його керівників, а також двох керівників проектів, які несуть відповідальність за їх виконання.

Керівників проектів здійснюють управління працівниками, які несуть відповідальність за їх конкретне виконання.

1. Визначте тип і накресліть схему даної структури.
2. На скільки ефективно діє ця система? Відповідь обґрунтуйте.
3. Назвіть переваги і недоліки цієї організаційної структури.

3. Розробити і скласти організаційну структуру управління акціонерного товариства, в якому є:

- загальні збори акціонерів;
- Рада директорів;
- Генеральний директор;
- Директора: директор по комерції; директор із загальних питань;

директор з економіки

- Торговий відділ, головний товарознавець;
- Служба головного інженера, Служба інженера з техніки безпеки,

Служба транспортного відділу, Служба начальника відділу постачання.

- Планово-економічний відділ, Відділ організації торгівлі, Бухгалтерія,

Визначити тип організаційної структури управління.

Перерахуйте переваги і недоліки цієї структури

## **Завдання 2**

1. Побудувати організаційну структуру ЧНТУ
2. Визначити тип організаційної структури управління.
3. Визначте рівні управління в даній організації.
4. Перерахуйте переваги і недоліки цієї структури.

## ТЕМА 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Питання для обговорення

1. Види ефекту діяльності організації.
2. Потенційний і фактичний ефект діяльності організації.
3. Ефект і ефективність діяльності організації. Поняття ефективності діяльності організації. Модель ефективності діяльності організації. Фактори ефективності організації.
4. Загальна економічна ефективність
5. Вимоги до показників ефективності діяльності організації.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують 3 групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності виробництва – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного робочого, фондівіддача, обсяг виробництва на одного робочого, рентабельність виробництва;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського робітника або на один людинодень, вихід валової продукції на одну гривню. Витрати на управління, сума прибутків на один людинодень;

3) показників економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Діючі системи або спроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = E_n / E_a, \quad (2)$$

де  $E_n$  – ефективність виробництва (відношення фактичного прибутку до планового);

$E_a$  – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працюючих апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність мір вдосконалення функції управління виробництвом, слід враховувати, що фактичний ефект від такого вдосконалення набагато вище суми економії витрат на управління.

Вдосконалення системи управління не тільки призводить до зростання продуктивності праці управлінського персоналу, але і сприяє кращій організації і зростанню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробництва, скороченню простоїв людей, техніки, крім того, зростає дисципліна праці, покращуються умови, при яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих мір, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміни структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому потрібне обов'язково забезпечити елімінування впливу інших чинників на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Управлінський персонал підприємства характеризується такими показниками:

- чисельність робітників апарату управління по функціям управління і підприємства в цілому;
- співвідношення між керівниками і фахівцями;
- кваліфікація робітників апарату управління;
- плинність робітників апарату управління;
- використання робочого часу робітниками апарату управління.

При аналізі чисельності робітників апарату управління фактична чисельність робітників апарату управління по кожній функції порівнюється з нормативною. Відповідність фактичної чисельності апарату управління нормативній визначається коефіцієнтом відповідності чисельності:

$$K_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{н}}}{Ч_{\text{ф}}} \quad (3)$$

де  $Ч_{\text{н}}$  – нормативна чисельність апарату управління по функції управління

$Ч_{\text{ф}}$  – фактична кількісна характеристика апарату управління, що розкривається через узагальнюючі показники:

- темпи зростання чисельності робітників апарату управління;
- темпи зростання виробничо-промислового персоналу;
- темпи зростання чисельності робітників;
- питому вагу робітників апарату управління в чисельності ППП.

$$d_{\text{yn}} = \frac{Ч_{\text{y}}}{Ч} \quad (4)$$

де  $Ч_{\text{y}}$  – середньоспискова чисельність адміністративно-управлінського персоналу;

$Ч$  – середньоспискова чисельність ППП на даному підприємстві.

Середня чисельність управлінського персоналу на один структурний підрозділ визначається за формулою:

$$d_{\text{n,y}} = \frac{Ч_{\text{y}}}{n} \quad (5)$$

де  $n$  – кількість структурних підрозділу апарату управління (відділи, цехи, служби, бюро).

Для аналізу кількісного співвідношення між керівниками, фахівцями і технічними виконавцями використовують порівняння фактичних і нормативних кількісних співвідношень.



Кількісне співвідношення встановлюється з урахуванням специфіки роботи структурних підрозділів. При цьому на кожного керівника потрібно не менш як 2 фахівця і 1 технічний виконавець, на кожного старшого інженера не менш як 2 інженера і 1 технік.

Кваліфікація характеризується такими показниками:

– частина робітників апарату управління, що підвищили свою кваліфікацію в системі підвищення кваліфікації країни, регіону або за кордоном, в системі вищих і середніх спеціальних навчальних закладів в загальній чисельності робітників апарату управління підприємства.

– рівень кваліфікації робітників апарату управління визначається за формулою:

$$K_{y.k} = \frac{Ч_{д.к.н} + Ч_v + Ч_c}{Ч_{з.у}} \quad (6)$$

де  $Ч_{д.к.н}$  – чисельність робітників з вченими ступенями;

$Ч_v$  – чисельність робітників що мають вищу освіту і що працюють за своєю спеціальністю;

$Ч_c$  – чисельність робітників, що мають середню спеціальну освіту і які працюють за своєю спеціальністю;

$Ч_{з.у.}$  – загальна кількість управлінських робітників.

Плинність робітників апарату управління характеризується показниками:

1. Коефіцієнт плинності визначається за формулою:

$$K_m = \frac{Ч_з}{Ч_{c.у.}} \quad (7)$$

2. Коефіцієнт стабільності визначається за формулою :

$$K_{cm} = \frac{Ч_c}{Ч_{c.у.}} \quad (8)$$

де  $Ч_з$  – чисельність управлінців, що звільнилися за власним бажанням і за іншими причинами за звітний період;

$Чс. у.$  – середньосписочна чисельність робітників апарату управління за звітний період.

Використання робочого часу визначається через продуктивність праці по різним видам робіт:

$$П_y = \frac{E}{Ч_y} \quad (9)$$

де  $E$  – обсяг продукції, робіт, операцій, виконаної даної категорії робітників за певний період в відповідних одиницях виміру.

$Чу$  – чисельність осіб управлінського персоналу, зайнятого виконанням даного обсягу робіт або витрати часу на виконання даного обсягу робіт.

*Ефективність праці* в системі управління підприємством визначається за формулою:

$$\mathcal{E}_{ф.ун.} = \frac{B}{Ч_{унр}} \quad (10)$$

$B$  – обсяг продукції, що реалізувалася, грн.

$Ч_{унр}$  – середньосписочна чисельність управлінського персоналу, ос.

**Економічність праці в системі управління підприємством визначається за формулою:**

$$\mathcal{E}_{унр} = \frac{B_{ц}}{B_{е,n}} \quad (11)$$

$B_{ц}$  – видатки на функціонування системи управління, грн.

$B_{е,n}$  – Загальна сума видатків на випуск продукції, грн.

Норматив видатків на управління по підприємству визначається за формулою :

$$H_{е,y} = Ч_y \cdot З_y \cdot \left(1 + \frac{d_{н.н.}}{100}\right) \cdot B_t \quad (12)$$

$Ч_y$  – норматив середньосписочної чисельності апарату управління.

$З_y$  – середньорічна заробітна плата управлінського персоналу, грн.

$D_{i.n}$  – прогресивний норматив адміністративно – управлінських видатків (відрядження і т. д.), % до заробітної плати управлінського персоналу;

$B_e$  – річна сума видатків, пов'язаних зі змістом і експлуатацією засобів механізації управлінської праці (оргтехніка), в тому числі видатки на електроенергію, дискети, папір, профілактичний і капітальний ремонт і т. д., грн.

Частка витрат на апарат управління в вартості чистої продукції визначається як :

$$E_{ч.п.} = \frac{B_{a.n}}{ЧП} \quad (13)$$

$B_{a.п}$  – витрати на апарат управління, грн.;

$ЧП$  – вартість чистої продукції, грн.

Частка видатків на апарат управління в прибутках підприємства визначається за формулою:

$$E_n = \frac{B_{a.y}}{Пп} \quad (14)$$

Частка видатків на апарат управління в вартості активної частини основних фондів визначається за формулою:

$$E_{o.ф} = \frac{B_{a.y}}{\Phi_{o.ф}} \quad (15)$$

$\Phi_{o.ф}$  – вартість активної частини основних фондів.

Частка чистої продукції, що припадає на одного робітника апарату управління підприємства, підрозділи визначається за формулою :

$$B_{ч.п} = \frac{ЧП}{Ч_{yпp}} \quad (16)$$

Витрати на утримання одного робітника апарату управління визначаються за формулою:

$$B_{yп} = \frac{B_{y.a}}{Ч_y} \quad (17)$$

$B_{y.A}$  – загальна сума витрат на утримання апарату управління на підприємстві, включаючи видатки на заробітну плату, канцелярські видатки, відрядження і т. д., а також витрати, пов'язані з експлуатацією різноманітних засобів механізації і автоматизації управлінської праці, грн.

$Ч_{у}$  – середньосписочна чисельність робітників управління, ос.

Коефіцієнт економічності апарату управління  $K_{e.y}$  використовують для оцінки міри відповідності фактичної структури і чисельності апарату управління, передовому аналогу, нормативу визначається за формулою :

$$K_{e.y} = \frac{A_n}{A_{\phi}} \cdot \frac{Ч_{н.у}}{Ч_{\phi.у}} \quad (18)$$

$A_n$  – кількість передбачених нормативною структурою підрозділів, що відповідають прогресивним нормативам їхнього формування (по чисельності робітників)

$A_{\phi}$  – фактична чисельність структурних підрозділів на підприємстві

$Ч_{н.у}$ ,  $Ч_{\phi.у}$  – відповідно нормативна і фактична чисельність управлінського персоналу в усіх структурних підрозділах, ос.

Собівартість одиниці інформаційної продукції  $C_{in}$  визначають як суму витрат, зв'язаних з підготовкою, створенням, накопичуванням, передачею і реалізацією інформаційною продукцією визначається за формулою :

$$C_{in} = M_o + Z_o + Z_i + C_{н.в} \quad (19)$$

$M_o$  – вартість основних матеріалів, що використовуються на одиницю виробленої інформаційної продукції (папір, касети, дискети);

$Z_o$  – основна заробітна плата управлінського персоналу, що бере безпосередню участь в підготовці і виробництві одиниці даного виду інформаційної продукції;

$Z_i$  – прямі витрати на одиницю даного вигляду інформаційної продукції, зв'язані з пошуком, отриманням, обробкою, передачею і впровадженням інформації;

$C_{н. А}$  – сума накладних витрат, пов'язаних з виробництвом інформаційної продукції, в т. ч. амортизаційні відрахування, видатки на електроенергію, утримання управлінського персоналу інформаційної служби і т. д.

Хоча робота по управлінню є продуктивною, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь в процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи вчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначити певні зміни в управлінні підприємством на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств.

## Рекомендована література

### Базова

1. Баценко Л.М. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтова ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. - 362 с. Бай С. І. Теорія організації : Курс лекцій [Електронний ресурс] // С. І. Бай, О. В. Самокиш, І. Н. Пашенко – Режим доступу : [http://ktru.kpi.ua/?page\\_id=155](http://ktru.kpi.ua/?page_id=155).
2. Беляев А.А. Системология организации : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков; под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
3. Веснин В. Р. Теория организации в схемах : Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 128 с.
4. Баценко Л.М. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтова ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. - 362 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
6. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
7. Петков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник /В. П. Петков. – Л. : Новий світ-2000, 2015. – 488с.
8. Свідрук І. І. Теорія організації : Підручник. / І. І. Свідрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. – Львів : Новий світ, 2013. – 175 с.
9. Терещенко Т.В. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Терещенко Тетяна Василівна ; Хмельниц. ун-т упр. та права. - Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. - 335 с.

#### Додаткова

1. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Свгг, 1995. – 293 с.
2. Басва О. В. Основи менеджменту: практикум: [навчальний посібник] / О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
3. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2. – С. 115–119.
4. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101–103.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
6. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
7. Ващенко, О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління [Текст] : навч. посіб. / О. П. Ващенко ; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2004.
9. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Гаміє // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – Режим доступу : [http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS\\_\\_1/Статті/7.pdf](http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS__1/Статті/7.pdf)

10. Монастирський, Г.Л. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. К. : Знання, 2008. - 319 с.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : [навчальний посібник] / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
12. Шкільняк М. М. Менеджмент: [навчальний посібник] / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=1274> посилання на сторінку в системі Moodle