

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Кафедра соціальної філософії та управління**

І. Ю. Чайка

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять для студентів
освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
спеціальності «Соціальна робота»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № від р.

Запоріжжя
2014

УДК
ББК
К

Чайка І.Ю. Проектування організацій: методичні рекомендації до практичних занять для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності «Соціальна робота». – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 47 с.

Методичні рекомендації містять теми і плани практичних занять з курсу «Проектування організацій», одного з базових курсів підготовки спеціалістів спеціальності «Соціальна робота», питання до самоконтролю, завдання для самостійної роботи, список рекомендованої літератури, термінологічний словник. Використання методичних рекомендацій сприяє оволодінню студентами сукупністю теоретичних знань та практичних навичок у галузі проектування організацій, тобто створення моделей організацій різноманітних форм (виробничих, сервісних, наукових тощо) у єдності їхніх структурних та динамічних компонентів.

Методичні рекомендації призначені для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності «Соціальна робота».

Рецензент
Відповідальний за випуск

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	5
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Постановка цілей та задач проектування.....	5
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Створення проекту духовної основи прибуткової чи неприбуткової організації. Особливості структурування внутрішнього середовища організації.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Побудова кадрової структури та складання штатного розкладу.....	13
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Правові підстави діяльності організації.....	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Функціональний аспект проектування організації.....	16
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Комплексна оцінка проекту.....	18
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Захист проекту	23
КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	26
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ МОДУЛЬНИХ КОНТРОЛІВ І З ДИСЦИПЛІНИ В ЦІЛОМУ	38
ТЕЗАУРУС	40
ЛІТЕРАТУРА	46

ВСТУП

Курс «Проектування організацій» належить до нормативних дисциплін і посідає визначне місце у підготовці спеціалістів галузі знань «Соціальне забезпечення», спеціальності «Соціальна робота».

Засвоєння матеріалу цього курсу є надзвичайно важливим з огляду на специфіку підготовки спеціалістів у галузі управління соціальними процесами. Вивчення дисципліни є необхідним з огляду на її практичну спрямованість і можливість широкого застосування у безпосередній професійній діяльності випускників-спеціалістів.

Засвоєння дисципліни дає можливість сформувати практичну готовність студентів до фахової діяльності. Вивчення матеріалу курсу актуалізує аналітичні та прогностичні здібності спеціалістів, що необхідні при створенні проекту формування та розвитку організацій

Мета та завдання курсу – оволодіння студентами сукупністю теоретичних знань та практичних навичок у галузі проектування організацій, тобто створення моделей організацій різноманітних форм (виробничих, сервісних, наукових тощо) у єдності їхніх структурних та динамічних компонентів.

У якості підсумкового контролю знань студентів з цього курсу виступає іспит, який має на меті перевірку компетенцій студентів, а саме теоретичних знань та сформованих на їх основі практичних вмінь в галузі проектування організацій.

У результаті вивчення курсу студент повинен **знати:**

- основні функції управління організацією;
- особливості проектування робіт в організації;
- етапи проектування організації.

Вміти:

- формувати когнітивний образ майбутньої організації;
- створювати економічне обґрунтування прибутковості проекту;
- аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- формувати духовні підстави функціонування організації;
- формувати статут як юридичну підставу функціонування організації.

Міждисциплінарні зв'язки пов'язують курс «Проектування організацій» з багатьма попередньо викладеними курсами, зокрема теорією управління, політекономією, галузевим правом тощо. Засвоєння матеріалу курсу актуалізує раніше засвоєні знання і дозволяє перевірити якість підготовки студентів з цих дисциплін. Даний курс є надзвичайно важливим з огляду на специфіку підготовки спеціалістів у галузі управління соціальними процесами.


ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ


ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.

Тема: Постановка цілей та завдань проектування

План:

1. *Запропонувати організацію, що має бути спроектована.*
2. *Охарактеризувати вихідну базу проектування.*
3. *Проаналізувати вихідну базу проектування.*

 **Основні поняття:** організація, прибуткова організація, неприбуткова організація, вихідна база проектування.

 **Методичні вказівки до практичного заняття:**

Готуючись до виконання **першого завдання**, проектувальна група студентів визначається щодо виробничого профілю і назви тієї організації, яку вона збирається проектувати.

Для вирішення **другого завдання** необхідно визначити основні види діяльності організації і дохід, який імовірно може бути отриманий по кожному з них за рік. Важливо вказати обсяги продукції, що виробляється (кількість послуг, що надаються), вартість одиниці продукції (надання послуги), дохід від виробництва окремого виду товару (послуги), загальний дохід від виробництва (надання послуг). Вся ця інформація заноситься в таблицю.

Розв'язання **третього завдання** передбачає аналіз вихідних техніко-економічних показників. Необхідно скласти календарний план випуску продукції (надання послуг). У ньому помісячно вказується кількість продукції, що виробляється (послуг, що надаються), вартість одиниці товару (послуги), дохід за місяць по кожному виду товару (послуги), загальний щомісячний дохід організації. Всі відомості заносяться в таблицю.

? Питання для самоконтролю:

1. Сформулюйте визначення поняття «організація».
2. У чому полягають суттєві відмінності між прибутковою та неприбутковою організаціями?
3. Що таке календарний план випуску продукції (надання послуг)?

 **Завдання для самостійної роботи:**

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблема ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної

проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, встановлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до першої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 1.



Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика, 1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 267 с.
6. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело», 1998. - 704с.
7. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.

ПРАКТИНЕ ЗАНЯТТЯ 2.


Тема: Створення проекту духовної основи прибуткової чи неприбуткової організації. Особливості структурування внутрішнього середовища організації


План:

1. Проаналізувати зовнішнє середовище організації.
2. Здійснити проектування місії, цілей та завдань організації.
3. Проектування “духовної” основи внутрішнього середовища організації.

4. *Проектування роботи.*

5. *Проектування організаційної структури.*

 **Основні поняття:** зовнішнє середовище організації, місія організації, цілі організації, внутрішньофірмова ідеологія, внутрішньофірмова система цінностей, семантичні фільтри.

 **Методичні вказівки до практичного заняття:**

Працюючи над **першим завданням**, проектувальна група аналізує безпосереднє оточення майбутньої організації - ті складові зовнішнього середовища, з якими вона знаходитиметься в безпосередній взаємодії. Аналіз безпосереднього оточення проектованої організації здійснюється за наступними напрямками:

1. Аналіз покупців, завданням якого є складання профілю тих, хто купує продукт, що реалізується проектованою організацією. Профіль покупця складається за наступними характеристиками:

А) географічне місцезонашування покупця;

Б) демографічні характеристики покупця, такі, як вік, освіта, сфера діяльності і т.п.;

В) соціально-психологічні характеристики покупця, що відображають його становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички і т.п.;

Г) ставлення покупця до продукту, що відображає те, чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т. п.

2. Аналіз постачальників, який направлений на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що забезпечуватимуть проектовану організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансами і т. п., від яких залежать ефективність роботи організації, собівартість і якість продукту, що виробляється організацією.

При вивченні постачальників звертають увагу на наступні характеристики їхньої діяльності:

1) вартість товару, що постачається;

2) гарантію якості товару, що постачається;

3) часовий графік постачання товарів;

4) пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

3. Вивчення конкурентів:

А) основні конкуренти, що володіють найбільшою часткою ринку (3-4 фірми);

Б) ті, що найдинамічніше розвивають свою діяльність на цьому ринку (2-3 фірми);

В) особливості товарів конкурентів, які впливають на вибір покупців;

Г) цінова політика;

Д) використовувані канали руху товару і збуту;

Е) офіційні дані про прибутки і збитки;

Ж) оцінювальні статті в місцевій і міжнародній пресі

4. Вивчення впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування і розвиток організації.

При виконанні цього етапу проектування організації необхідно визначити чинники зовнішнього середовища організації, які можуть справити, як позитивний, так і негативний вплив на її функціонування.

Існує два способи виконання цього завдання. Перший передбачає побудову кругової діаграми, в сегментах якої вказуватимуться чинники зовнішнього середовища організації і їхні характеристики (позитивний, негативний вплив, нейтральна (невизначена) характеристика). Другий передбачає побудову таблиці, в яку заносяться ті ж характеристики.

При побудові діаграми або таблиці, визначаючи конкретні чинники зовнішнього середовища, можна орієнтуватися на їхню класифікацію, запропоновану А. Месконом (економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні чинники). Слід врахувати і *force-major* - чинники.

Необхідно звернути увагу на такий факт: якщо кількість чинників зовнішнього середовища, що мають невизначені характеристики, велика, то мова йде про невизначене зовнішнє середовище, діяльність в якому пов'язана з великим ризиком. Тому має сенс подумати про зміну напряму проектування, або спробувати ще раз проаналізувати зовнішнє середовище для отримання більш надійних даних.

Переходячи до **другого завдання**, важливо усвідомити те, що жодна організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо воно не має чітко визначених орієнтирів, напрямів, які задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягнути в своїй діяльності. На даному етапі проектуюча група задає дві основні складові цільового початку в діяльності організації: місію і цілі. Місія не має нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрями руху організації, ставлення організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею. Дуже важливо, щоб місія була сформульована гранично ясно для всіх суб'єктів, що взаємодіють з організацією, особливо для всіх членів організації. При цьому місія має бути сформульована так, щоб вона унеможливила різночитання, але в той же час залишала простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Окрім формулювання місії проектуюча група повинна дати її розшифровку, в якій розкриваються наступні характеристики організації:

1) цільові орієнтири організації, що відображають те, на вирішення яких завдань направлена діяльність організації, і те, до чого прагне організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

2) сфера діяльності організації, що відображає основні напрями діяльності організації, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

3) можливості і способи здійснення діяльності організації, що відображають те, в чому сила організації, в чому її відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої

технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей. Формулюючи цілі, проектуюча група вказує конкретні стани окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на реалізацію яких направлена її діяльність.

Проектуюча група формулює як короткострокові, так і довгострокові цілі. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще і проміжні цілі, які називаються середньостроковими. Слід пам'ятати, що короткострокові цілі виводяться з довгострокових, конкретизують і деталізують довгострокові цілі. Вони “підпорядковані” ним і визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі ніби встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається у напрямі досягнення своїх довгострокових цілей.

Формулювання цілей діяльності організації здійснюється за наступними напрямками:

1) прибутковість, що відображається в показниках, на кшталт величини прибутку, рентабельності, доходу на акцію і т.п.;

2) положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, відносна стосовно до конкурентів частка ринку, частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів і т.п.;

3) продуктивність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі вироблюваної за одиницю часу продукції і т.п.;

4) фінансові ресурси, що описуються показниками, які характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капіталу і т.п.; потужності організації, що виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру займаних площ, кількості одиниць техніки і т.п.;

5) розробка, виробництво продукту і оновлення технології, що описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни введення в дію нового устаткування, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни введення нового продукту, якість продукту і т.п.;

6) зміни в організації і управлінні, що відображаються в показниках, що встановлюють завдання за термінами організаційних змін і т.п.;

7) людські ресурси, що описуються за допомогою показників, які відображають кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і т.п.;

8) робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг з боку покупців і т.п.;

9) надання допомоги суспільству, що описується такими показниками, як об'єм добродійності, терміни проведення добродійних акцій і тому подібне.

Здійснюючи процес цілепокладання, проектуюча група повинна зважати на специфіку своєї організації, обираючи напрями для постановки цілей.

Підходячи до **третього завдання**, необхідно спроектувати внутрішньофірмову ідеологію, внутрішньофірмову систему цінностей, стандарти підприємства, організаційну культуру. Ці елементи є складовими організаційного клімату. Організаційний клімат – це структурно-функціональна характеристика організаційної діяльності, яка розкриває специфіку ієрархічних зв'язків, їхній стан і рівень розвитку; особливості динаміки соціально-психологічних процесів, що супроводжують спільну діяльність; процеси інтеграції, координації і концентрації. У завдання проектуючої групи входить розробка всіх вказаних елементів організаційного клімату.

Внутрішньофірмова ідеологія – це система семантичних фільтрів, які формують систему цінностей.

Семантичні фільтри бувають 5-х видів:

- 1) Економічний – засоби виробництва.
- 2) Соціальний – тип працівника.
- 3) Політичний – тип організації.
- 4) Духовний – технології (знання).
- 5) Екологічний – стосунки із зовнішнім середовищем (природним і соціальним)

Формуючи внутрішньофірмову ідеологію, проектуюча група повинна в стислому вигляді визначити свої позиції по кожному з вказаних семантичних фільтрів.

Внутрішньофірмова система цінностей є деталізованою розшифрованою основних елементів внутрішньофірмової ідеології.

Наприклад: Тип працівника – універсал. (*Соціальний семантичний фільтр внутрішньофірмової ідеології*). Внутрішньофірмові цінності: наявність декількох вищих освіт; взаємозамінність; високі здібності до адаптації і т. д.

Кожному семантичному фільтру мають відповідати не менше трьох внутрішньофірмових цінностей.

На підставі аналізу цільових орієнтацій організації і внутрішньофірмової системи цінностей проектуюча група складає Кодекс поведінки співробітника організації. У ньому у вигляді тез висловлюються основні вимоги, які пред'являє організація до своїх членів, і описуються очікувані організацією зразки поведінки.

Далі група розробляє стандарти підприємства – перелік вимог, які організація пред'являє до своєї продукції.

Опис стандартів підприємства має бути представлений в табличній формі. Найменування стовпців таблиці:

- Вид діяльності організації
- Стандарти діяльності організації:
 - витрати матеріалів;

- стандарти на устаткування;
- кваліфікація співробітників;
- якість обслуговування.

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, що заявляються організацією, задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через “символічні” засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. Проектуючи організаційну культуру, можна спиратися на модель Е.Шайна. Ця модель передбачає опис трьох рівнів організаційної культури:

- глибинний (базові припущення, які включають стосунки з природою, розуміння простору і часу, відношення до людини, відношення до роботи);
- підповерхневий (ціннісні орієнтації і вірування);
- поверхневий (зовнішні факти – технології, архітектура, спостережувані зразки поведінки).

У **четвертому завданні** визначається порядок проектування робіт в організації. На даному етапі проектуюча група здійснює процес створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання тих завдань, які ставитимуться перед працівниками проектованої організації, що включає очікувані міжособові стосунки і взаємозалежність конкретно даного завдання з іншими завданнями, що вирішуються як усередині, так і поза організацією, тобто проектування роботи є дизайном роботи. Певна робота з'являється тоді, коли організація відчуває потребу у вирішенні якоїсь задачі. З цієї миті робота починає створюватися, проектуватися.

Проектування роботи передбачає отримання відповіді на питання: що робиться і як робиться. Необхідно представити діяльність організації у вигляді вичерпної сукупності функцій, потім об'єднати близькі за спрямованістю функції і визначити найменування посади співробітника, який їх виконуватиме, відділ, в якому він працюватиме.

Наступний етап проектування роботи включає аналіз роботи і опис її змісту, а також вимог до неї і її оточення. Для опису роботи використовується система параметрів, що включає масштаб, складність і відношення по роботі.

Виконуючи **п'яте завдання**, проектуюча група ухвалює рішення за такими питаннями, як визначення ступеня спеціалізації, встановлення оптимального масштабу керованості, встановлення зв'язків, рівнів ієрархії, розподіл прав та обов'язків, встановлення пропорції між ступенем централізації і децентралізації, а також диференціації та інтеграції. Кінцевим продуктом даного етапу є побудова структури проектованої організації.

? Питання для самоконтролю:

1. Сформулюйте визначення понять «місія організації», «цілі організації», «внутрішньофірмова ідеологія», «внутрішньофірмова система цінностей», «організаційна культура».

2. Визначте основні напрями цілепокладання в організації.
3. Обґрунтуйте структуру внутрішньофірмової ідеології.
4. Визначте поняття «функціональний аналіз робіт», «посадовий аналітичний опитувальник».
5. За якими підставами визначається структура організації?

Завдання для самостійної роботи:

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблема ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, установлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до другої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 2.



Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика, 1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на- Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2001. – 528с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 501 с.

6. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело», 1998. – 704с.


7. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.

Тема: Побудова кадрової структури та складання штатного розкладу

План:

1. Створити штатний розклад організації.
2. Оформити штатний розклад у вигляді таблиці.

 **Основні поняття:** персонал організації, кадри організації, штатний розклад організації, Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник.



Методичні вказівки до практичного заняття:

Під час підготовки **першого завдання** проектувальна група складає штатний розклад за кожним підрозділом (відділом) проектованої організації. Необхідно вказати перелік фахівців, які працюватимуть в даному підрозділі, їхню кількість, розмір щомісячної заробітної плати.

Готуючи **друге завдання**, проектувальна група заповнює таблицю 1.

ТАБЛИЦЯ 1.

Код КП	ОКПД ТР	Назва професії	К-ть одиниць	Місячна тарифна ставка	Доплата	Премія	Фонд оплати праці	
							за місяць	за рік

Якщо виплата премій і доплат не передбачається, відповідні стовпці таблиці можуть не заповнюватися. Штатний розклад може бути оформлений у вигляді однієї таблиці, проте необхідно вказати проміжні дані щодо чисельності кожного підрозділу, загального фонду зарплати для кожного підрозділу за місяць і за рік, місячної тарифної ставки. Необхідно пам'ятати, що деякі посади можуть поєднуватися. Це допоможе уникнути надмірного роздування штатів і запобігти недостатній зайнятості працівників. Відомості про код КП і ОКПДТР можна отримати в «Єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику», який випускається щорічно. В кінці таблиці вказується загальна чисельність співробітників організації, загальний фонд заробітної плати за місяць і за рік.

? Питання для самоконтролю:

1. Визначте поняття «персонал організації» та «кадри організації».
2. Що таке штатний розклад?
3. Способи розрахунку фонду заробітної платні в організації.

 **Завдання для самостійної роботи:**

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблемна ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, установлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до третьої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 3.



Література:

1. Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/edinii-tarifno-kvalifikaciinii-dovidnik-robot-i-profesii-rob-srrsdoc-srh2000874837.html>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.

Тема: Правові підстави діяльності організації.

План:

1. **Ознайомитися з Законами України «Про підприємства», «Про господарські товариства».**
2. **Розробити статут організації.**



Основні поняття: юридичні підстави діяльності організації, статут організації.



Методичні вказівки до практичного заняття:

Готуючись до виконання **першого завдання**, необхідно проаналізувати текст Законів України «Про підприємство», «Про господарські товариства».

Виконання **другого завдання** дозволяє здійснити перехід від проекту «Організаційного завдання» до організації як суб'єкта господарських правовідносин. Юридичне оформлення організації дозволяє їй набути прав юридичної особи і здійснювати на законних підставах виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою отримання відповідного прибутку (доходу). Повна процедура юридичного оформлення організації вимагає підготовки пакету документів і здійснення низки заходів у встановленому законом порядку.

Проектувальній групі необхідно лише:

1) визначити організаційно-правову форму організації (див. гл. 7 Господарського кодексу України; Закон України «Про господарські товариства» ст. 24, 25, 50, 65, 66, 75)

2) розробити статут організації (відомості, які необхідно вказати в статуті, містяться у Господарському кодексі України ст. 57; Законі України «Про господарські товариства» ст. 4, 37, 51, 65, 67, 76)

? Питання для самоконтролю:

1. Основні положення Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства».
2. Основні організаційно-правові форми підприємств в Україні.
3. Правила складання статуту організації.

Завдання для самостійної роботи:

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблемна ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, установлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в

тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до четвертої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 4.



Література:

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.
2. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.

Тема: Функціональний аспект проектування організації

План:

1. **Здійснити технологічну оцінку проекту та розробку технологічної карти.**
2. **Здійснити економічну оцінку проекту.**
3. **Здійснити юридичну оцінку проекту.**



Головні поняття теми: технологічна оцінка проекту, технологічна карта, економічна оцінка проекту, юридична оцінка проекту.



Методичні вказівки до практичного заняття:

Готуючись до **першого завдання**, проектувальна група здійснює технологічну оцінку проекту. Технологічна оцінка проекту – це оформлені у вигляді таблиці статті матеріальних і трудових витрат з проектування даної організації.

Здійснюючи технологічну оцінку проекту, необхідно вказати:

- 1) які фахівці працюватимуть над проектом, в якій кількості, час роботи кожного фахівця, фонд робочого часу кожної групи фахівців (розраховується у разі залучення до роботи над проектом більш ніж одного фахівця певного профілю);
- 2) яке устаткування необхідне для створення проекту, в якій кількості, фонд робочого часу устаткування;
- 3) які матеріали необхідні для здійснення робіт із розробки проекту організації.

Технологічна карта виникає в результаті розчленовування робіт по проектуванню. Це графічний документ, який відображає послідовність операцій процесу створення організації. Зовнішній вигляд технологічної карти аналогічний зовнішньому вигляду мережевого графіка, з тією лише різницею, що в технологічній карті не вказується час кожної окремої роботи. Розробка технологічної карти є найважливішим етапом практичного завдання. Вона

оформлюється на окремому листі і подається як додаток до проекту. Відповідність технологічної карти тексту проекту є основним критерієм оцінки проекту викладачем.

Виконання **другого завдання** передбачає здійснення економічної оцінки проекту. Якщо технологічна оцінка проекту є натуральним методом аналізу витрат, то економічна – вартісним. Економічна оцінка є розрахунком вартості кожної статті матеріальних і трудових витрат з проектування і виведенням загальної вартості проекту.

Техніко-економічна оцінка проекту може бути оформлена у вигляді або двох таблиць (одна – технологічна оцінка, інша – економічна), або однієї загальної.

Підготовка **третього завдання** передбачає юридичне оцінювання проекту. Юридична оцінка проекту здійснюється професійним юристом і не входить в обов'язкову частину практичного завдання.

? Питання для самоконтролю:

1. Сутність технологічної оцінки проекту.
2. Правила побудови технологічної карти проекту.
3. Особливості економічної оцінки проекту.

✎ Завдання для самостійної роботи:

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблема ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, установлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до п'ятої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 5.



Література:

1. Стэнфилд Б., Эддоуз Р. Теория принятия решений / Б. Стэнфилд, Р. Эддоуз. – М.: Экономика, 1996. – 267 с.
2. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336с.
3. Юкаева В. С. Управленческие решения : Учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 292с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.

Тема: Комплексна оцінка проекту

План:

1. *Ознайомитися з принципами та технологією розробки бізнес-планів.*
2. *Розробити бізнес-план організації.*



Головні поняття теми: бізнес- план, фінансовий план, маркетинговий план, амортизація, SWOT-аналіз.



Методичні вказівки до практичного заняття:

Виконання **першого завдання** передбачає аналіз методичної літератури із складання бізнес-плану.

Підготовка **другого завдання** включає складання бізнес-плану, на підставі якого спроектована і юридично оформлена організація здійснює свою практичну діяльність. Одночасно організація може працювати за декількома бізнес-планами.

Необхідно зазначити три основні етапи підготовки бізнес-плану.

Попереднє дослідження. На цьому етапі здійснюється збір даних для реалізації проекту, маркетинговий аналіз. Попередньо оцінюється ефективність проекту без обліку схеми фінансування (процентних ставок за кредитами, порядку і термінів сплати відсотків тощо).

Проектування. На цьому етапі показники ефективності розраховуються з урахуванням схеми фінансування.

Експертиза проекту. Перевіряється стійкість і чутливість показників проекту до зміни різних факторів.

У бізнес-плані визначаються результати всіх трьох етапів. У разі самостійної підготовки бізнес-плану допомога може знадобитися вже на етапі збору інформації, бо навіть бухгалтерська звітність виявляється недоступною - інформацію доводиться збирати по крихтах, інколи виникають труднощі і з оцінкою ефективності проекту та його експертизою.

Під час формування бізнес-плану особливу увагу необхідно приділити мові й стилю. В межах підготовки плану правильно обраний стиль викладу часто є запорукою успіху. Особливу увагу слід звернути на подвійне

спрямування бізнес-плану. З одного боку, це серйозний аналітичний документ, а з іншого боку - засіб реклами. Відповідно до цієї особливості, слід обрати й мову бізнес-плану. Вона має бути зрозуміла усім. Часто фахівець, який складає бізнес-план, використовує в тексті сленг свого професійного середовища, який зрозумілий тільки людям, які працюють у тій же галузі, але малозрозумілий для інших. Варто також сказати і про орфографію та пунктуацію. Помилки можуть викликати в читача негативне ставлення до автора плану, а отже, і до майбутнього бізнесу в цілому.

Таким чином, бізнес-план повинен бути написаний діловою мовою, зрозумілою, живою, але не примітивною. Необхідно уникати використання професійних термінів, незрозумілих неспеціалісту в даній галузі.

Під час складання бізнес-плану необхідно пам'ятати, що інформація в ньому повинна бути повною, чіткою і у той же час короткою. Часто під час складання бізнес-плану використовують прикметники дуже експресивного забарвлення, але краще уникати зайвої емоційності викладу, а натомість включити до плану цифрові показники. Вони набагато лаконічніші, але більш ефективно впливають на зацікавлених осіб. Однак, за великої кількості різних цифрових матеріалів, їх сприйняття та оцінка ускладнюються, особливо при першому ознайомленні з планом. У зв'язку з цим рекомендується перевірений метод згортання інформації: її класифікують за визначеними категоріями (показниками) і представляють в аналітичній (табличній) чи графічній формі. У систематизованому вигляді, коли можлива порівняльна оцінка, цифрові дані сприймаються набагато легше, а тому - результативніше.

Бізнес-план повинен бути лаконічним і легко читатися, бути зрозумілим, без граматичних помилок і відображати перспективи виходу на великий та прибутковий ринок. Текст може бути проілюстрований графічним матеріалом і діаграмами.

Рекомендується, крім того, навести цитати авторів, які підкреслять ідею, що викладається в проекті. Звичайно, посилання на авторитетне джерело не зможе замінити творчої думки, але цитату доречно навести для того, щоб зняти в читача напругу від сприйняття потоку нових ідей, незнайомого матеріалу чи певної кількості цифрової інформації.

Щодо повноти викладу бізнес-плану, то від її рівня багато в чому залежить його успішне використання. Хоча складові розділи плану можуть варіюватися автором на його розсуд, це не означає, що за бажанням укладача можуть не наводитись важливі розділи, що стосуються, наприклад, цифрових значень доходів. Навпаки, чим повнішою і достовірнішою буде подібна інформація, тим ефективніше впливатиме бізнес-план на потенційного учасника бізнесу, зокрема інвестора.

Отже, бізнес-план є складним за структурою документом. Його параграфи і розділи повинні охоплювати всі аспекти майбутньої діяльності.

Бізнес-план повинен створювати враження точності і надійності, бути професійним і реалістичним.

Бізнес-план можна умовно розділити на три основні частини:

- резюме,
- основний текст, який включає більшість стандартних розділів,
- фінансовий план з фінансовими або іншими необхідними таблицями.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою підприємницької діяльності, розмірами запропонованого ринку збуту товарів (надання послуг), наявністю конкурентів, перспективами розвитку бізнесу і може видозмінюватися залежно від типу завдань. За обсягом план повинен бути не менше 30-40 сторінок, не включаючи додатків.

Проте, у ньому обов'язково слід відобразити основну ідею, цілі бізнесу, специфіку підприємницької діяльності, організаційну і виробничу структуру, стратегію фінансування, пропозиції по інвестиціях, перспективи розвитку тощо.

Особливу увагу варто приділити резюме. Лаконічний опис вашої бізнес-концепції слід подати вже на першій сторінці резюме. Саме від цього фрагменту багато в чому залежить, чи зацікавляться вашим проектом. Резюме в короткій формі повинно повторювати зміст всіх основних розділів проекту. Тут доцільно відобразити основні вирашні моменти проекту. У перших трьох-п'яти абзацах необхідно подати коротку інформацію про того, хто ініціює бізнес, переваги стосовно конкурентів тощо.

В основній частині необхідно охарактеризувати продукцію (послугу) і описати її порівняльні переваги щодо виробів конкурентів (дані про них теж повинні бути наведені). У центрі уваги бізнес-плану не інженерні деталі, а маркетинговий опис продукції (послуги). Технічні характеристики і цифрові дані доцільно пояснити. У читача повинно скластися чітке уявлення про особливості продукції (послуги).

Оформлення бізнес-плану розпочинається з підготовки титульного листа. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно, містити вказівку щодо конфіденційності самого плану. Титульний лист створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проекту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес-плані.

На титульному листі обов'язково слід вказати таке:
 назва проекту (призначення вашого бізнес-плану);
 прізвище, ім'я, по батькові розробника бізнес-плану;
 дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які ознайомлювалися з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, що міститься в ньому. У меморандумі повинно бути нагадування про те, що ті, хто ознайомився з бізнес-планом, беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора. Може бути попередження про заборону копіювання бізнес-плану або окремих його частин та заборону передачі інформації третім особами.

Приклад інформації про конфіденційність бізнес-плану.

«Даний бізнес-план подається на розгляд на конфіденційній основі винятково для ухвалення рішення з фінансування проекту і не може бути використаний для копіювання. Прохання повернути бізнес-план, якщо він не становить інтересу для його реалізації».

Зміст.

Друга сторінка плану містить зміст, який відображатиме його структуру. Це зміст розділів чи параграфів плану. У будь-якому варіанті зміст повинен бути чітко позначений, бажано арабськими цифрами.

Важливе значення має структура бізнес-плану, що є досить складним документом, який включає в себе опис діяльності, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про подальший розвиток.

Будь-який бізнес має свої особливості і тому не може існувати «стандартного» плану, придатного для всіх випадків. Будь-яка запропонована форма дає лише загальне уявлення.

Загальна структура бізнес-плану повинна включати наступні основні розділи:

- резюме;
- опис продукції (послуг);
- маркетинг і збут продукції (послуг);
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- спрямованість і ефективність проекту;
- ризики і гарантії.

1. Резюме:

- мета плану;
- потреба у фінансах та їх призначення;
- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;
- що робить ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;
- що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т.д.);
- витяги з основних фінансових пропозицій.

2. Мета та завдання:

- аналіз ідеї;
- основні напрямки і мета діяльності;
- характеристика виду економічної діяльності.

3. Продукт (послуга):

- ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;
- специфіка продукції (послуги), її відмінності чи унікальність;
- технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
- ліцензії/патентні права (у разі потреби);
- майбутній потенціал продукту (послуги).

4. Аналіз ринку:

- покупці;

- конкуренти (їхні сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

5. План маркетингу:

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) - основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;
- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажу.

6. План виробництва:

- розташування приміщень;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції.

7. Персонал:

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

8. Обсяг необхідних засобів:

- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки;
- ризики.

9. Детальний фінансовий план (бюджет):

- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;
- аналіз обігу коштів;
- таблиця річного балансу.

10. Додатки.

? Питання для самоконтролю:

1. Поняття бізнес-плану.
2. Складові бізнес плану: фінансовий план, маркетинговий план, план виробництва.
3. Методи розрахунку точки беззбитковості.

📌 Завдання для самостійної роботи:

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблема ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної

проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, встановлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до шостої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 6.



Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика, 1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на- Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Бэнгз Д. Г. Руководство по составлению бизнес-плана / Д. Г. Бэнгз. – М. : “Финпресс”, 1998.-256 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 501 с.
7. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело», 1998. - 704с.
8. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.

Тема: Захист проекту

План:

1. Підготувати проект до захисту.
2. Здійснити захист проекту.



Основні поняття: проект, правила оформлення студентських письмових робіт.

**Методичні вказівки до практичного заняття:**

Готуючи **перше завдання**, проектувальна група, ретельно дотримуючись правил оформлення студентських письмових робіт, готує друкований варіант розробленого проекту.

Друге завдання: у встановлений викладачем термін студенти повинні надати свої проекти для захисту. Проекти захищаються на відкритому занятті, куди запрошуються фахівці організацій, виробничий профіль яких аналогічний проектуванню. Для викладу суті проекту представникові кожної проектувальної групи надається 10-15 хвилин. Доповідь має бути конкретною і змістовною. При цьому основна увага приділяється захисту технологічної карти. Після доповіді проектуюча група відповідає на питання колег, запрошених фахівців і викладача.

? Питання для самоконтролю:

1. Якими є основні вимоги до оформлення письмових робіт студентів?
2. Основні правила успішного виступу.
3. Правила ефективної дискусії.

**Завдання для самостійної роботи:**

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Аналіз конкретних ситуацій – один з методів активного навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Цей метод передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Проблемна ситуація – усвідомлена людиною ситуація існування протиріччя між поставленою метою й можливістю її досягнення. Головна мета навчальної проблемної ситуації – викликати пізнавальний інтерес у студентів, спрямувати їхню розумову діяльність. Використання методу аналізу конкретних ситуацій рекомендується для поглиблення знань із теми, установлення зв'язку теорії та практики, формування вмінь слухачів аналізувати ситуацію, робити висновки, приймати відповідні рішення, вести конкретну продуктивну діяльність у нетипових або непередбачуваних ситуаціях.

Кейси, що мають бути розв'язані в процесі засвоєння курсу «Проектування організацій», містяться у розділі «Кейси для самостійної роботи» цих методичних рекомендацій. Розв'язання кейсів не передбачає формулювання єдиного вірного рішення. Передбачається, що у реальному житті не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, виходячи із знань, які є у нього в наявності, практичного досвіду і інтуїції. Основна функція методу case-study – вчити студентів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можливо вирішити аналітичним способом.

В процесі підготовки до сьомої практичної роботи необхідно розв'язати кейс № 7.

 **Література:**

1. Методичні вказівки щодо написання, оформлення та захисту дипломних, бакалаврських та курсових робіт. – Запоріжжя: ЗДУ, 2000. – 24с.

КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс №1

«Стара дружба»

Петро Олексійович пропрацював на поліграфічному підприємстві більше 20 років.

Він виріс в невеликому місті, де Поліграфкомбінат був найбільшим і процвітаючим підприємством. Тому вибір професії не становив для нього особливих труднощів. Закінчивши поліграфічний технікум, він влаштувався на комбінат в друкарський цех. Спочатку він працював без особливого захоплення. Але з часом почав виявляти цікавість до своєї роботи, став спілкуватися з досвідченими майстрами, іноді затримувався на роботі. Він вирішив дізнатися якомога більше про свою професію, стати справжнім майстром своєї справи. Незабаром він подружився з Іваном Сергійовичем, який працював майстром в друкарському цеху. Іван Сергійович розмовляв з Петром Олексійовичем на рівних, завжди був готовим відповісти на його питання, допомогти йому при появі будь-яких складнощів. Петро Олексійович багато чому навчився у нього.

Через деякий час заступник начальника друкарського цеху пішов на пенсію і його місце зайняв Іван Сергійович. Петро Олексійович був на той час вже майстром. Але, не дивлячись на кадрові перестановки, відносини між друзями не змінилися. Вони спілкувалися не тільки на роботі, але іноді і у вихідні дні, ходили сім'ями один до одного в гості.

Так непомітно пролетіли два роки, і в їхньому житті знову відбулися серйозні зміни. Іван Сергійович став начальником друкарського цеху і попросив Петра Олексійовича стати його заступником. Петро Олексійович був на той час вже достатньо досвідченим фахівцем, мав хорошу репутацію в колективі. Після недовгих роздумів він погодився. У нього було багато ідей з приводу організації виробництва, які він раніше ніяк не міг здійснити. Нова посада давала йому таку можливість. Він був дуже вдячний Івану Сергійовичу за цю пропозицію. Хоча по комбінату ходили чутки, що він став заступником тільки завдяки дружнім відносинам, але Петро Олексійович їх відкидав і був твердо упевненим, що Іван Сергійович розгледів в ньому досвідченого співробітника, надійного помічника.

Петро Олексійович дуже захопився новою роботою. Почав вивчати документацію, з'ясовувати у працівників, як вони відносяться до своєї праці, до керівництва, чим вони незадоволені. На основі свого досвіду і одержаних даних він сформулював рекомендації із поліпшення системи управління на виробництві. На це він витратив багато часу, сил, енергії.

В цей час, на його подив, він дуже мало спілкувався з Іваном Сергійовичем. Той часто був відсутній на робочому місці: то був на нараді, то на виставці, то у відрядженні. Він мало уваги приділяв поточним справам цеху, майже не давав своєму заступнику ніяких завдань і установок.

Одного разу Петро Олексійович вибрав час і вирішив поділитися своїми ідеями з Іваном Сергійовичем. Той уважно вислухав і схвалив ідеї свого друга, сказав, що в потрібний момент він сам їх представить керівництву комбінату.

Петро Олексійович дуже зрадив, що його друг схвалив його ідеї.

Прошло декілька місяців, але нічого так і не відбувалося. Він думав, що керівництво відкинуло його рекомендації, а його друг просто не хотів його турбувати. Але одного разу Іван Сергійович зайшов в кабінет до свого заступника і радісно повідомив його, що його рекомендації схвалені керівництвом, трохи підкориговані і їм доручено їхнє виконання. Петро Олексійович дуже зрадив, він вважав це головним досягненням в своїй трудовій діяльності.

Всьому керівництву друкарського цеху, а особливо його начальнику була оголошена подяка. Іван Сергійович одержав премію.

Петра Олексійовича зачепило те, що його прізвище ніде не значилося, що його друг просто привласнив собі його ідеї. Йому не стільки потрібні були винагороди, скільки він хотів, щоб всі знали, що це були його ідеї і його розробки. Іван Сергійович навіть не подякував йому; він вважав, що заступники для того і існують.

Петро Олексійович трохи розчарувався в своєму другові, хотів в обличчя йому висловити свою образу, але так і не зважився. Через деякий час в країні почалася перебудова, і справи на комбінаті стали йти все гірше і гірше. Почали затримувати оплату за виконані замовлення, скоротилося і кількість замовлень. На комбінаті пройшли масові скорочення.

Дедалі справи на комбінаті йшли все гірше і гірше: замовлення скоротилися до мінімуму, почалися затримки зарплати, багато фахівців стали звільнятися. Так поступив і Іван Сергійович. Петро Олексійович був дуже здивований рішенням друга звільнитися, а той пояснював своє рішення тим, що не зобов'язаний працювати за гріш. Петру Олексійовичу здавалося це зрадою по відношенню до комбінату і асоціювалося з втечею щурів з тонучого корабля. Але він, як і минулого разу, так нічого і не сказав своєму вже колишньому начальнику. Петро Олексійович зайняв місце начальника друкарського цеху.

З цієї миті дороги двох друзів розійшлися. Вони пару разів зустрічалися на вулиці, але поговорити їм так і не вдавалося. Від когось Петро Олексійович чув, що його колишній начальник займається торгівлею в електричках, іноді продає книги, надруковані колись на комбінаті, в його цеху.

Через деякий час керівництво на комбінаті помінялося, були зроблені деякі перетворення, придбана в розстрочку частина нового устаткування. Новому керівництву вдалося знайти клієнтів, і справи на комбінаті почали налагоджуватися. Петра Олексійовича залишили на його посаді, оскільки він був одним з небагатьох висококваліфікованих фахівців, що залишилися на комбінаті.

Петру Олексійовичу подобалися методи управління і організації праці, вживані новим керівництвом. Йому дали можливість знову зайнятися улюбленою роботою і приносити користь комбінату.

Одного разу на вулиці він зустрів Івана Сергійовича, вони розговорилися, і той запросив Петра Олексійовича на свій день народження. Петро Олексійович не горів бажанням туди йти, але і особливих причин для відмови теж не було. Та і не бачилися вони вже давно, було про що поговорити.

На дні народженні, окрім родичів, все були знайомі Івана Сергійовича по торгівлі.

В кінці свята, коли майже всі гості розійшлися, Іван Сергійович вилив душу своєму старому другові, розповів про те, що торгівля в електричках стала приносити все менший і менший дохід, віднімала багато сил, енергії, нервів. Він сказав, що розкаюється зараз в тому, що пішов тоді з комбінату, що дуже радий, що Петро Олексійович начальник друкарського цеху, що справи комбінату йдуть в гору. Потім він почав згадувати старі добрі часи і, врешті-решт, зважився і попросив Петра Олексійовича допомогти йому знов влаштуватися на комбінат. Він сказав, що може бути навіть заступником начальника друкарського цеху. Іван Сергійович також пригадав, що колись все було навпаки, він був начальником і просив свого друга стать його замом.

Це прохання поставило Петра Олексійовича в безвихідь, він абсолютно не чекав такого і не знав, що йому відповісти. Іван Сергійович сказав, щоб він не поспішав з відповіддю і десь у середині наступного тижня він йому подзвонить і дізнається відповідь.

Петра Олексійовича чекала безсонна ніч. Як йому поступити? Колись Іван Сергійович допоміг Петру Олексійовичу стать хорошим фахівцем, зробив його своїм заступником. Але, з іншого боку, ніхто не міг дати гарантію, що при якихось труднощах Іван Сергійович не втече знову. Та і місце заступника вже було зайнято молодим, енергійним і здібним фахівцем. Запропонувати йому роботу майстра? Але він, швидше за все, не погодиться і образиться.

Питання:

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні варіанти рішення проблеми.
3. Рекомендації. План дій.

Кейс № 2.

«Відмовитися від старого і прийняти нове».

Корпорація Anderson була заснована в 1962 р. Спочатку вона функціонувала як маленька фірма з виробництва товарів широкого вжитку. У перші 20 років роботи відділ досліджень і розробок компанії створив ряд нових виробів, що здобули велику популярність на ринку. Справи йшли так добре, що компанії довелося ввести на виробництві другу зміну, щоб задовольнити попит. Виробництво протягом цих років тричі розширювалося. В інтерв'ю популярному журналу Поль Андерсон, засновник фірми, сказав: "Ми не продаємо свої товари, ми їх розподіляємо". Цим він хотів наголосити, що фірма мала тільки 24 торгових агенти, а одержувала від продажів доход, що перевищує 62 млн дол. на рік.

Три роки тому корпорація Anderson пережила свою першу фінансову кризу, в результаті якої втратила 1,2 млн. дол. Два роки тому сума втрат збільшилася до 2,8 млн., а торік до 4,7 млн. дол. Бухгалтери підраховали, що цього року втрати можуть досягти 10 млн. дол.

Стурбований цією інформацією найбільший кредитор компанії Citizen's Bank настійно вимагав від компанії внести деякі зміни у її діяльність, щоб виправити

ситуацію. У відповідь на цю вимогу Поль Андерсон погодився піти у відставку. Рада директорів призначила на його місце Мері Хартман, голову відділу маркетингу однієї з найбільших американських компаній, що торгує споживчими товарами.

Проаналізувавши ситуацію, Мері дійшла висновку, що для переведення фірми на нові рейки необхідно здійснити ряд змін. Ось основні з них:

1. Необхідно приділяти більше уваги маркетингу. Найважливішим фактором успіху в продажі споживчих товарів фірми Anderson є кваліфікований штат торгових агентів.

2. Необхідно поліпшити якість продукції. У даний час близько 2% продукції, що випускається, виявляється бракованою, в той час як в інших фірмах, що працюють у тих же напрямках, цей показник не перевищує 0,5%. У минулому товари фірми користувалися таким попитом, що контроль за якістю не був важливий. Тепер же відсутність контролю приносить серйозні збитки.

3. Необхідно провести скорочення оперативного персоналу. У даний час компанія може обійтися двома третинами персоналу, зайнятого на виробництві, і половиною адміністративного.

Мері ще не подала план раді директорів, але збирається це зробити. У даний час вона обмірковує ті конкретні кроки, які необхідно зробити для проведення реформ, і те, як вони позначатся на працівниках фірми і виробництві в цілому.

Питання:

1. Які недоліки Ви бачите в старій організаційній культурі? Що треба зробити для того, щоб їх змінити?
2. Чому Мері Хартман буде нелегко змінити сформовану культуру?
3. Які конкретні кроки має зробити Мері Хартман, щоб змінити організаційну культуру? Запропонуйте й опишіть хоча б два з можливих кроків.

Кейс № 3

«Фатальне невезіння».

У 1993 році Олександра закінчила Поліграфічний інститут. Людиною вона була веселою, товариською, з почуттям гумору, але це їй не заважало добре вчитися, і після закінчення інституту вона одержала «червоний диплом». До того ж їй було заради чого старатися. Олександра була з простої сім'ї, ніяких знайомих, які могли б її влаштувати на роботу після закінчення інституту, у неї не було, і єдиний шанс пробитися в цьому житті – це сподіватися на свої сили, знання і щасливий випадок. Спеціальність менеджера Олександра вибрала невипадково. Їй дуже подобалося спілкуватися з людьми, завжди тягнуло до незалежності і самовираження. Вибираючи цю спеціальність, вона знала, що професія не з легких, але престижність і можливо хороша зарплата зіграли вирішальну роль при виборі. Навчання для неї не було обтяжливим, профільні предмети Олександра засвоювала добре, знаходила підхід до будь-якого викладача. Її батько і мати працювали на державному поліграфічному підприємстві, тому і вибір вузу не став випадковим. Ще навчаючись в інституті, Олександра захопилася комп'ютерним програмуванням. Вона годинами з

неослабним інтересом могла працювати за комп'ютером. У питаннях інформатики Олександра часто приходила на допомогу своїм однокурсникам, тому що в цій області вона вважалася явним корифеєм.

Але її професія – менеджер, тому, навчаючись на четвертому курсі, Олександра стала підшукувати собі роботу за фахом. Але скрізь, куди вона зверталася, був потрібен менеджер з досвідом роботи або на повний робочий день, що, природно, Олександра не могла собі дозволити. Тому вона зайнялася розробкою комп'ютерних програм, які успішно продавала.

Після закінчення інституту Олександрі запропонував роботу її знайомий – Михайло, який створив фірму, що займалася розробкою і продажем програмного забезпечення для систем планування і обліку руху фінансових коштів в комерційних організаціях. З одного боку, вона зраділа: нарешті з'явиться робота, але, з іншого боку, Олександра не залишала надію завдяки своїм знанням, енергії і самовідданій роботі стати менеджером високого класу, зробити кар'єру і увійти до управлінської еліти. Після недовгих роздумів вона все-таки погодилася. На роботі справи пішли дуже добре: колеги її любили, оскільки вона завжди могла чимось допомогти, щось пояснити. На той час Олександра закінчила курси англійської мови, що зіграло важливу роль в просуванні по службі. Зарплату платили хорошу, вона не тільки повністю забезпечувала себе, але і допомагала батькам. Проте незабаром начальник її відділу, вважаючи, що доля жінки – сидіти удома і виховувати дітей, всіляко став намагатися зробити так, щоб Олександра звільнилася. Так продовжувалося недовго. Олександра закінчувала роботу над дорученою їй програмою, коли відбувся збій в комп'ютерній мережі і вся її двотижнева робота виявилася зіпсованою, а фірма не змогла вчасно здати важливе замовлення. Цим і скористався її начальник. Всю провину поклали на Олександрю і попросили покинути фірму.

Проте після недовгих пошуків Олександра влаштувалася на посаду начальника фінансово-економічного відділу в крупному поліграфічному видавництві, де вона могла проявити себе як менеджер і програміст. Колектив відділу виявився дуже дружним і професійним, тому робота приносила свої плоди – підвищення зарплати, виплати премій; директор був нею дуже задоволений. Все йшло добре, і на зустрічі випускників школи Олександра могла похвалитися своїми успіхами перед однокласниками. На цьому вечорі вона зустріла свого старого приятеля Андрія, який закінчив фінансовий інститут і не міг влаштуватися на роботу. Андрій завжди умів відстояти свою точку зору, при цьому приводячи дуже переконливі, серйозні аргументи. Вирішивши допомогти приятелю, Олександра запросила його на роботу в свій відділ, де якраз звільнилося місце одного співробітника. Андрій з радістю погодився. У відділі він зачарував всіх співробітників своєю безпосередністю і комунікабельністю. Всі завдання Андрій виконував легко і сумлінно. Незабаром він став просуватися по службі, одержуючи хорошу зарплату. В цей час Олександра розробляла нові програми по нарахуванню заробітної платні і фіксації дебіторської заборгованості. Ці програми були особливо важливі для видавництва, оскільки обсяг інформації, що поступає, вже не піддавався

контролю. Андрій був практично в курсі всіх справ Олександри і, коли було потрібно, завжди допомагав, часто навіть залишаючись після роботи. Тому вона не тільки підвищувала зарплату йому, але і часто у присутності директора говорила про його незамінність.

Олександра повинна була виїхати на тиждень у відрядження, тому всі незавершені справи вона залишила на Андрія, обіцяла йому дзвонити кожен вечір і справлятися про роботу відділу. Проводячи свого начальника в аеропорт, Андрій відправився в офіс «розгрібати» справи. Перш за все він узявся доробити програми, розроблені Олександрою. Трудився він довго і наполегливо, закінчивши роботу за дві доби. В цей час всі справи, пов'язані з відділом, він пустив на самоплив, та і відділ функціонував добре. Кожен вечір Андрій доповідав про стан справ Олександрі, абсолютно не згадуючи про виконану ним роботу. Олександра ж уклала вигідний контракт з крупною фірмою, де їй була запропонована хороша посада з великим окладом. Проте вона відмовилася, пояснюючи це тим, що у неї прекрасна робота і хороший, колектив, але пропозиція все-таки залишилася у силі. Так пройшов тиждень.

Повернувшись, Олександра не дізналася Андрія, його як підмінили. Тепер він з нею розмовляв жорстко, навіть із знуцанням, всі її розпорядження він залишав без уваги або піддавав критиці. Що ж могло трапитися? Виявляється, поки Олександра була у відрядженні, Андрій показав закінчені програми директору, представивши справу так, що ідея і розробка належать саме йому, а його начальник не прийняв цю ідею і не оцінив її. Переконати директора в необхідності і доцільності застосування даної програми не склало великих труднощів. Тепер в очах директора Андрій виглядав молодим, талановитим, повним ідей співробітником, якому необхідна свобода дій. Директор робить його своїм радником з фінансових питань, виводячи з підпорядкування Олександри. Та і решта співробітників тепер була зобов'язана звітувати перед Андрієм. «Генерал без армії», - подумала про себе Олександра.

Питання:

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні рішення.
3. План дій.

Кейс № 4.

«Корпорація «Мільга»

Корпорація "Мільга" – великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення – «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції,

дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» – заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998 р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

Питання:

1. Сформулюйте місію корпорації "Мільга" до 1998 р. Проаналізуйте, чи змінилася ця місія після кризи серпня 1998 р. Якщо так, то чим була викликана необхідність такої зміни? Сформулюйте нову місію корпорації.
2. Укажіть основні стратегічні цілі, що поставило керівництво перед фірмою.

Кейс № 5.

«Діагностика проблем моторного заводу»

Моторний завод виготовляє дизелі декількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного вжитку. Номенклатура продукції заводу оновлюється на третину кожні п'ять років.

Допоміжне виробництво не відповідає зростаючим вимогам ринку. Більше 5 років будується блок допоміжного виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва у цьому році не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт,

що залишився, а також недопоставленого устаткування, в основному для ливарного й обрубного цехів складає 3,2 млн грн.

Раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, але тепер, коли завод перейшов на нові умови господарювання (півроку тому на базі заводу створено акціонерну компанію), всі об'єкти промислового призначення необхідно добудовувати за рахунок своїх зароблених коштів.

Результати роботи заводу в поточному році показали, що без серйозної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення позички Держбанку і комерційних банків. Заборгованість банкам склала за минулий рік 9,5 млн грн.

Приблизно 50% верстатного парку експлуатується більш ніж 25 років. У зв'язку з нестачею верстатників коефіцієнт змінності устаткування складає 1,1. Майже всі заходи щодо підвищення рівня використання верстатного парку (закупили партію верстатів із ЧПУ, набрали молодих випускників ПТУ для роботи на цих верстатах, створили певну мотивацію праці) поки що не поліпшили ситуацію.

Більше 5 років завод постійно не виконує план за основними показниками, ростуть виробничі витрати, втрати від простоїв, браку, число порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 8% збільшилася трудомісткість виготовлення виробів.

За рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоодержав більш ніж 50 млн грн. прибутку. Різко знизилася віддача системи управління якістю продукції, що випускається.

Питання збуту продукції основного виробництва з деяких виробів стоїть дуже гостро. Ними затоварені майже всі складські приміщення, хоча деякі типорозміри окремих деталей, вузлів і агрегатів йдуть нарозхват.

Науково-дослідним і дослідно-конструкторським роботам на заводі приділяють багато уваги, але поки ця робота знаходиться на стадії експериментальної розробки і випуску малих серій окремих вузлів і агрегатів. Для залучення майбутніх споживачів нових виробів почато рекламну роботу. Постійне невиконання плану випуску продукції породжено технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, відсутністю стратегічного планування, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю елементарної виконавської дисципліни та ін.

Що стосується цін на продукцію заводу, то вони сьогодні майже найвищі в галузі. Остання обставина дозволила спорідненим заводам, особливо тим, що розташовані в країнах СНД, захопити частину ринку збуту за рахунок більш низьких цін на свою продукцію. Заходи, прийняті керівництвом заводу з метою знизити матеріаломісткість і енергомісткість діючих виробництв і в такий спосіб вплинути на собівартість продукції, дають уже результати, але поки що явно недостатні, щоб заводу вийти з кризи.

Проведення кампанії з атестації робочих місць призвело до деякого скорочення кількості робочих місць, хоча їхня кількість явно вища нормативних вимог. Остання акція дозволила перевести частину робітників, що

вивільнилися, та ІТП на інші ділянки і в підрозділи. Хоча зараз на заводі не вистачає 600 робітників різних спеціальностей.

Окремі постачання гостродефіцитних матеріалів і комплектуючих для заводу здійснює ряд посередницьких фірм, хоча їхні послуги дуже дорогі. Щоб обійтися без посередників, реалізуючи свою продукцію, завод створив декілька своїх фірмових магазинів. Торгівля вже принесла перші позитивні результати, але висока орендна плата і податки поки що гальмують розширення цього напрямку діяльності.

Питання:

1. Дайте загальну характеристику стану справ на моторному заводі.
2. Сформулюйте основні проблеми за кожним напрямком діяльності заводу: економічним, технічним, соціальним, організаційно-управлінським.
3. Опишіть причини виникнення проблем на моторному заводі.
4. Визначте сильні і слабкі сторони моторного заводу.
5. Сформулюйте цілі та завдання перебудови роботи моторного заводу.
6. Виробіть і обґрунтуйте основні напрямки вирішення проблем і пов'яжіть їх з необхідними ресурсами.
7. Визначте послідовність реалізації пропонованих рішень.

Конкретна ситуація № 6

«ВАТ "Дніпропетровський трубний завод»

Завод заснований у 1889 р. У 1993 р. він перетворений на ВАТ «Дніпропетровський трубний завод». В останні роки завод впровадив нові технології виробництва окремих видів труб, оснастив сучасними агрегатами усі виробничі ділянки.

Ринок сировини і матеріалів в Україні в даний момент наповнений пропозиціями; ціни на сировину знизилися, тому вигідно для заводу закуповувати сировину на основі короткострокових договорів, за фіксованою ціною, з оплатою за фактом постачання.

Основними методами ведення конкурентної боротьби на сьогоднішній день є: реклама, підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат і цін, сертифікація, збільшення обсягу випуску унікальних видів продукції, задоволення потреб постійних клієнтів у хорошому і швидкому обслуговуванні. Організаційну структуру ВАТ «Дніпропетровський трубний завод» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.

Середньоспискова чисельність працівників на 01.01.2003 р. зменшилася на 716 чоловік і складає 87,1% відносно минулого року. У тому числі промислово-виробничий персонал зменшився на 514 чоловік, непромисловий – на 202 чоловіка (89,6 і 66,6% відносно минулого року).

Зменшення чисельності працівників відбулося в усіх підрозділах і пояснюється нестабільною роботою підприємства у звітному році через відсутність трубної заготовки, скорочення лімітів на енергоресурси, що призвело до збільшення простоїв технологічного устаткування, скорочення

фонду робочого часу, несвоєчасних виплат заробітної плати і, як наслідок, зниження життєвого рівня трудящих.

Витрати заводу на виробництво товарної продукції в 2002 р. склали 106 708 тис. грн, тобто перевищення витрат собівартості склало 36 557 тис. грн або 52,1%.

Фактичні витрати на 1 грн товарної продукції в 2002 р. зросли проти рівня 2001 р. на 1,1% і на 52,2 % проти плану в перерахунку на фактичний випуск і асортимент.

На заводі збільшено амортизаційні відрахування на 2,1 млн грн за рахунок зміни норм амортизації. Ці витрати є джерелом фінансування капітальних вкладень.

Прийняту на 2002 р. програму з виробництва труб і досягнення інших техніко-економічних показників не виконано. Обсяг товарної продукції в порівняльних цінах знижений проти рівня 2001 р. на 36,4%. У всіх цехах рівень цін вищий від запланованого, а невиконання плану відбулося за рахунок невиконання обсягів виробництва і збільшення питомої ваги випуску продукції з давальницької сировини.

Основними причинами невиконання запланованого рівня техніко-економічних показників і їх погіршення порівняно з 2001 р. є:

- відсутність власних оборотних коштів;
- невирішені питання відвантаження продукції заводу на умовах попередньої оплати;
- введення антидемпінгового податку на продукцію, що відвантажується в країни СНД;
- погіршення якості заготовок;
- зниження рівня технологічної і трудової дисципліни;
- збільшення трудомісткості виробництва труб і суворість вимог до їхньої якості у зв'язку зі збільшенням обсягів поставок на експорт;
- обмеження і багаторазові випадки відключення газу, електроенергії, у результаті чого навіть при наявності металу допущено втрати виробництва.

Аналіз фінансових результатів роботи заводу за звітний період свідчить про неблагополучний стан і збитковість підприємства. У 2002 р. збитки склали 29 388 тис. грн.

На підприємстві організовано службу маркетингу, на яку покладено такі завдання:

- проведення аналізу продажів і прогнозування ринків збуту;
- реклама продукції і товарної марки ВАТ «ДТЗ»;
- укладання договорів на постачання продукції і контроль за їхнім виконанням, підготовка комерційних пропозицій;
- реалізація укладених договорів і створення мережі дистриб'юторів продукції підприємства;
- оформлення митних документів;
- оформлення акредитивів, банківських гарантій і підготовка необхідних банківських документів;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Споживачі продукції заводу.

1. Експорт (далеке зарубіжжя) - 60%:

- "Штінес Роруніон", Німеччина;
- "Пройагштальхандель", Німеччина;
- "Ганс Дорн Гмбх", Дублін;
- "Вілдірімлі Метал", Туреччина;
- "Монтіс Інтерн", Дублін;
- "Кабіра трейдинг", Кіпр;
- "Монта М", Італія.

2. Експорт (країни СНД) - 25%:

- ВАТ "Ростсільмаш", Росія;
- АТ "Фін", Росія;
- ВО "Гомельсільмаш", Білорусія.

3. Планується експорт:

в ОАЕ, Кувейт, Кубу, Болгарію, Казахстан, Узбекистан.

4. Вітчизняні споживачі - 15%:

- підприємства, що здійснюють тепло-, газо-, водопостачання;
- підприємства машинобудування.

Постачальники:

- Металургійний комбінат ім. Дзержинського (м. Дніпродзержинськ);
- Донецький металургійний комбінат;
- Запоріжсталь;
- Металургійний завод ім. Петровського (м. Дніпропетровськ).

Конкуренти:

- Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ);
- Нікопольський південно-трубний завод (ПТЗ);
- Новомосковський трубний завод.

Питання:

1. Визначте можливості і загрози для даного підприємства.
2. Визначте сильні і слабкі сторони підприємства.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Яку з типових (базових) стратегій може бути прийнято для розвитку підприємства?

Кейс № 7.

«Зберегти те, що є».

Лікарня Metropolitan була побудована два роки тому, і на цей час у ній працює 235 чоловік. Лікарня невелика розмірами, але оскільки вона нова, то відрізняється високою ефективністю. Рада директорів прийняла рішення про збільшення кількості лікарняних ліжок – з 60 до 190. Через рік планується збільшити кількість лікарняних місць і штат лікарні в три рази.

Адміністратор Клара Хокінс вважає, що основна проблема, яку можуть спричинити ці зміни, полягає у втраті лікарнею своєї ефективності. «Мені б хотілося найняти співробітників, що не поступаються нашим у працьовитості,

відданості справі, таланті й в умінні працювати з пацієнтами. Якщо ми потроїмо штат, то я не бачу можливості підтримати якість обслуговування пацієнтів. Ми можемо втратити ту сімейну атмосферу, до якої звикли. Нас поглине посередність, і ми перетворимося в пересічну лікарню, яких багато в нашому районі, – велику і байдужу!».

Голова ради директорів також стурбований результатом, до якого може призвести таке значне розширення штату співробітників. Проте він вважає, що Клара надто драматизує ситуацію. «Не думаю, що буде так вже важко знайти співробітників, схожих на наших. Я впевнений, що є багато хороших фахівців. Необхідно просто розробити конкретний план дій, що дозволить ретельно відбирати тих людей, що відповідають існуючій організаційній культурі і відсівати тих, хто не підходить. Думаю, це буде легше, ніж вам здається. Повірте мені. Усе буде добре», - говорить голова.

Під впливом думки голови ради Клара вирішила, що найефективнішим способом вирішення проблеми буде розробка плану дій. Вона збирається зустрітися зі своєю адміністративною групою і визначити найкращу стратегію добору кандидатів на роботу, а потім і надавати допомогу в процесі соціалізації новим працівникам. Клара призначила збори на післязавтра. Вона збирається поділитися своїми думками, довідатися про думки своїх колег, а потім розробити план дій. «Ми вже занадто багато чого досягли, щоб тепер усе втратити, - сказала вона своєму помічнику. - Я думаю, якщо ми будемо діяти розумно, нам вдасться зберегти Metropolitan як зразкову лікарню району».

Питання:

1. Що можуть зробити Клара Хокінс і її співробітники для добору тих кандидатів, які їм потрібні? Відповідь поясніть.
2. Яких заходів може вжити Клара Хокінс, щоб переконатися, що нові співробітники підтримають базові цінності лікарні? Які кроки порекомендували б Ви?
3. Чи зможе Клара Хокінс використовувати той же підхід, якщо через кілька років їй доведеться прийняти на роботу ще 200 чоловік?

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ МОДУЛЬНИХ КОНТРОЛІВ І З ДИСЦИПЛІНИ В ЦІЛОМУ

Змістовий модуль 1. Теоретичні підстави проектування організацій

1. Загальні функції підприємства.
2. Функції адміністрування.
3. Аналіз функцій управління.
4. Концепція проектування роботи.
5. Аналіз роботи.
6. Параметри роботи.
7. Сприйняття змісту роботи.
8. Технологія проектування роботи.
9. Побудова роботи.
10. Збагачення роботи.
11. Модель соціотехнічної системи.
12. Вибір моделі проектування роботи.
13. Зовнішнє середовище.
14. Технологія роботи.
15. Стратегічний вибір.
16. Розподіл праці і спеціалізація.
17. Департаментизація і кооперація.
18. Зв'язки в організації і координація.
19. Масштаб керованості і контролю.
20. Ієрархія в організації.
21. Централізація і децентралізація.
22. Диференціація та інтеграція.

Змістовий модуль 2. Практичні засади проектування організацій

1. Обрання організації, що має бути спроектована.
2. Характеристика вихідної бази проектування.
3. Аналіз вихідної бази проектування.
4. Аналіз зовнішнього середовища організації.
5. Проектування місії, цілей та завдань організації.
6. Проектування «духовної» основи внутрішнього середовища організації.
7. Аналіз робіт в організації.
8. Параметри робіт в організації.
9. Модель проектування робіт.
10. Типи взаємозалежності робіт.
11. Обґрунтувати структуру організації.
12. Штатний розклад організації.
13. Таблиця штатного розкладу.

Перелік питань до іспиту

1. Зовнішнє середовище.
2. Засоби аналізу зовнішнього середовища.
3. Засоби аналізу внутрішнього середовища.
4. Загальні функції приватної фірми, держпідприємства.
5. Концепція проектування роботи.
6. Розподіл прав та відповідальності.
7. Зворотний зв'язок.
8. Функції адміністрування.
9. Аналіз роботи.
10. Параметри роботи.
11. Організація роботи.
12. Сприйняття змісту роботи.
13. Технологія та проектування роботи.
14. Аналіз функцій управління.
15. Департементизація та кооперація.
16. Зв'язки в організації та координація.
17. Ієрархія в організації та її ланковість.
18. Масштаб керування та контролю.
19. Централізація та децентралізація.
20. Диференціація та інтеграція.
21. Розподіл праці та спеціалізація.
22. Вибір моделі проектування роботи.
23. Розширення масштабу роботи.
24. Ротація роботи.
25. Збагачення роботи.
26. Модель соціотехнічної системи.
27. Стратегічний вибір.
28. Механістичний тип організацій.
29. Органічний тип організацій.
30. Традиційна організація.
31. Дивізіональна організація.
32. Матрична організація.
33. Корпоративна організація.
34. Індивідуалістська організація.
35. Едхократична організація.
36. Багатомірна організація.
37. Технологія роботи.
38. Партисипативна організація.
39. Підприємницька організація.
40. Організація, що зорієнтована на ринок.

ТЕЗАУРУС

Аналіз роботи – це об'єктивний опис самої роботи, тобто її змісту, вимог до неї і її оточення або контексту.

Взаємозалежність групова будується на одночасній участі всіх сторін в даній дії і ніби включає всі попередні взаємозалежності разом. Груповий підхід використовується при високій невизначеності в роботі і вимагає від учасників великого ступеня співпраці і взаємодії, ефективної комунікації і вміння ухвалювати групові рішення.

Взаємозалежність зв'язана є ситуацією, коли кінець роботи одного працівника стає початком роботи іншого, і навпаки. Наприклад, так взаємодіють хірург з асистентами під час операції, воротар з гравцем у футбольній команді, групи різних рівнів в ухваленні рішення і тому подібне. Даний тип взаємозалежності зазвичай вимагає чіткості і спадкоємності в роботі.

Взаємозалежність послідовна припускає, що перш, ніж один працівник приступить до роботи, інший повинен виконати ряд операцій, що дозволяють зробити це. В цьому випадку те, що є для одного початком в роботі, для іншого – це закінчення роботи. В умовах масового і високоспеціалізованого виробництва така послідовна взаємозалежність може перетворитися на довгий ланцюжок. Яскравим прикладом цього є виробництво автомобілів.

Взаємозалежність робіт визначає інтенсивність взаємодії між двома або більш працівниками (або групами працівників), що забезпечує виконання поставлених перед ними завдань. Існують чотири типи взаємозалежності робіт: та, що складається, послідовна, зв'язана і групова.

Взаємозалежність, що складається, з'являється тоді, коли від окремого працівника не вимагається взаємодії з іншими працівниками для виконання роботи в цілому. Типовим прикладом такої взаємозалежності є робота групи співробітників по розсилці інформаційних листів клієнтам.

Вимоги до роботи відображають необхідні для її виконання якості індивіда, такі, як навички, здібності, освіта, досвід, здоров'я, виховання і інші індивідуальні якості.

Відносини по роботі – при проектуванні роботи під цим розуміється встановлення міжособових зв'язків між виконавцем роботи і іншими працівниками, як з приводу самої роботи, так і у зв'язку з іншими видами робіт в організації.

Внутрішньофірмова ідеологія – це система семантичних фільтрів, які формують систему цінностей. Семантичні фільтри бувають 5-х видів: 1) економічний – засоби виробництва; 2) соціальний – тип працівника, 3) політичний – тип організації; 4) духовний – технології (знання); 5) екологічний – стосунки із зовнішнім середовищем (природним і соціальним).

Внутрішньофірмова система цінностей є деталізованою розшифрованою основних елементів внутрішньофірмової ідеології.

Вузкий масштаб керованості – характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. В результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшується кількість ієрархічних рівнів.

Департаментизація – процес організаційного відособлення, що викликаний ситуацією, коли зростання спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями з їхньої координації. Вирішити цю проблему проектуюча група може, якщо почне групувати схожі роботи і їхніх виконавців, тобто почне здійснювати певне організаційне відособлення виконавців схожих робіт.

Департаментизація лінійна – припускає відносну автономність в роботі. Даний тип департаментизації характеризується в цілому простотою, одновимірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) і можливістю самоврядування (відносна автономність). Тому він широко використовується при організації робіт в низових виробничих ланках сімейного або дрібного бізнесу. Такий простий підхід до групування робіт і людей здійснюється зазвичай коли виконувані роботи дуже однотипні, а люди – не диференціюються. У середнього і великого розміру організаціях лінійний розподіл на частини дає ефект, як правило, на нижніх рівнях ієрархії (у групах, бригадах, ланках і тому подібне). Як тільки роботи в організації починають спеціалізуватися, виникає необхідність переходу до інших типів департаментизації.

Департаментизація матрична – тип департаментизації. Є віддзеркаленням спроб одночасно максимізувати переваги і мінімізувати слабкі сторони як функціонального, так і продуктового підходів. Вона є збалансованим компромісом, між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і навколо результату. Департаментизація на основі матричного підходу зі всіх наявних в практиці є найбільш складною для практичної реалізації. Проте при певних обставинах вона може бути дуже ефективною. Так, наприклад, до матричної департаментизації звертаються тоді, коли потрібна складна система реакцій на дію чинників зовнішнього середовища. Відмінною рисою матричного підходу до департаментизації є формальна наявність у працівника одночасно двох начальників, що володіють рівними правами. Ця система подвійного підпорядкування базується на комбінації двох начал – функціонального і продуктового. Функціональна, або технічна, частина матриці відповідальна за забезпечення роботи специфікаціями, технічним керівництвом, кваліфікованим персоналом і його розвиток. Продуктова або адміністративна частина матриці відповідає за планування роботи, управління і оцінку результатів, виконання робочих операцій, досягнення поставлених цілей. Ефект від комбінації цих два начал полягає в підтримці балансу між технічними (наскільки добре робота виконана) і адміністративними (яка робота зроблена і в скільки обійшлося її виконання) цілями. З організаційної точки зору, матрична департаментизація дуже складна у впровадженні. Потрібна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура. Матрична схема множинних зв'язків і влади складна, громіздка і дорога не тільки у впровадженні, але і в експлуатації. Як показала практика, вона абсолютно не ефективна в кризові періоди. Окремі фахівці вважають, що матричну схему можна зарахувати швидше до досягнень управлінської думки, ніж практики. Являючи собою управлінський «ідеал», вона насилу піддається реалізації, і

багато відомих компаній до неї відносяться скептично. А головне – це те, що вона є, по суті, межею, оскільки подальший її розвиток неможливий.

«Департаментизація за продуктом» («за споживачем»; «за ринком») – тип департаментизації. Принцип схожості як і в функціональному варіанті залишається, але в цьому випадку він відноситься не до роботи з ресурсом, а до роботи над отриманням результату. При департаментизації за споживачем групування робіт здійснюється навколо кінцевого користувача продукції. Ринкова департаментизація будується відносно географічних і галузевих ринків виробництва і продажів. Особливістю даного підходу є створення автономних частин в організації, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок.

Департаментизація функціональна – тип департаментизації, за якого спеціалізовані роботи групуються переважно навколо ресурсів. Наприклад, відділ планування управляє таким ресурсом, як час, відділ кадрів – це люди, відділ фінансів – гроші, відділ інформаційних систем – дані і так далі. Різновидами функціональної департаментизації є групування робіт по процесу (штучне, масове і дослідне виробництво), тобто за типом виробництва, і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом устаткування. У обох випадках роботи групуються за принципом їхньої схожості (бригада збірки в масовому виробництві).

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності з низки ключових рішень, а отже, і передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією.

Диференціація – характеристика організаційного проектування, що означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що пред'являється зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому контакті з організацією.

Зв'язки вертикальні в організації – організаційні зв'язки, що сполучають ієрархічні рівні в організації і її частинах. Вони формалізуються в процесі проектування організації, діють постійно і зображаються на всіх можливих її схемах, відображаючи розподіл повноважень або вказуючи на те, “хто є хто” в організаційній ієрархії. Зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, тому за кількістю цих зв'язків можна судити про розмір організації.

Зв'язки горизонтальні в організації – організаційні зв'язки між двома рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації. Їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними.

Зв'язки лінійні в організації – це стосунки, в яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії зверху вниз і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки і т. п.

Зв'язки неформальні – організаційні зв'язки, що з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі: або не служать інтересам працівника, або – інтересам організації.

Зв'язки формальні – це зв'язки координації, регульовані встановленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. На практиці формальні зв'язки служать основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо в частині опису характеру стосунків між різними посадами.

Зв'язки функціональні (штабні) в організації – дорадчі за природою організаційні зв'язки, за допомогою яких реалізується інформаційне забезпечення координації. Функціональні зв'язки мають в організаційній ієрархії спрямованість від низу до верху і виступають у формі поради, рекомендації, альтернативного рішення і т. п.

Зміст роботи охоплює дії, які мають бути виконані в рамках даної роботи. Залежно від вибраного методу аналізу роботи, опис її змісту може бути широким або вузьким, тобто може бути простою заявою про те, що треба робити, або детальним роз'ясненням кожної окремої операції, кожного руху руки або тіла.

Інтеграція – характеристика організаційного проектування, означає рівень співпраці, що існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей в рамках вимог, що пред'являються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розділенням і взаємозалежністю робіт в організації.

Контекст роботи – це зовнішні по відношенню до роботи чинники фізичного, соціального і іншого характеру, що описують умови, в яких вона повинна виконуватися, а також права та обов'язки

Масштаб роботи асоціюється із змістовною стороною роботи і є кількістю завдань або операцій, які працівник, відповідальний за цю роботу, повинен виконати. Зазвичай, чим більше завдань або операцій повинен виконати працівник, тим більше це займе у нього часу.

Метод посадового аналітичного опитувальника (ПАО) – метод, що використовується для складання списку вимог до роботи в умовах конкретної організації. Цей метод припускає опис вказаних характеристик індивіда шляхом аналізу наступних параметрів роботи: 1) інформаційні джерела, важливі для виконання роботи; 2) інформація, що обробляється, і ухвалені рішення, необхідні для виконання роботи; 3) фізичні дії і уміння, потрібні для виконання роботи; 4) характер міжособових стосунків, бажаних для роботи; 5) характер реакції індивіда на умови роботи.

Місія організації – це сформульоване, достатньо деталізоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, іншими словами, місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від подібних.

Модель організаційної культури Е.Шайна. Ця модель передбачає опис трьох рівнів організаційної культури: 1) глибинний (базові припущення, які включають стосунки з природою, розуміння простору і часу, відношення до

людини, відношення до роботи); 2) підповерхневий (ціннісні орієнтації і вірування); 3) поверхневий (зовнішні факти – технології, архітектура, спостережувані зразки поведінки).

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і одержують вираз в цінностях, що заявляються організацією, задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідом через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Організаційний клімат – це структурно-функціональна характеристика організаційної діяльності, яка розкриває специфіку ієрархічних зв'язків, їхній стан і рівень розвитку; особливості динаміки соціально-психологічних процесів, супроводжуваних спільною діяльністю; процеси інтеграції, координації і концентрації.

Принцип єдності підпорядкування («ялинка») полягає в тому, що працівник повинен отримувати розпорядження, що відносяться до виконуваної роботи, тільки від одного начальника. Виходячи з цього, система “ялиночки” побудована так, що права та обов'язки вищого керівника поглинають тільки частину прав та обов'язків нижчого керівника. Така система відрізняється високою чіткістю у фіксації прав та обов'язків керівника кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти відповідального за невдачу в організації. Недоліком системи «ялинка» є те, що в рамках поширеної функціональної департаментизації вона послаблює функціональні права.

Система подвійного або множинного підпорядкування («матрьошка») побудована так, що права та обов'язки вищого керівника повністю поглинають права і відповідальність всіх нижчих керівників. При такій системі права та обов'язки розпорошені між багатьма рівнями організації і тут практично неможливо знайти винного за те, що трапилося.

Складність роботи, як її параметр, носить переважно якісний характер. Вона відображає ступінь самостійності в ухваленні рішень і ступінь володіння процесом. На практиці складність роботи залежить від особливих характеристик виконавця і делегованих йому повноважень з її здійснення. Дуже часто в управлінні можна зустріти людей, що обіймають формально однакові посади в організації, але виконують різну за складністю роботу. У цьому виявляється неформальна сторона в управлінні організацією.

Технологічна карта – це графічний документ, який відображає послідовність операцій процесу створення організації. Виникає в результаті розчленовування робіт з проектування. Зовнішній вигляд технологічної карти аналогічний зовнішньому вигляду мережевого графіка, з тією лише різницею, що в технологічній карті не вказується час кожної окремої роботи.

Технологічна оцінка проекту – це оформлені у вигляді таблиці статті матеріальних і трудових витрат з проектування даної організації.

Функціональний аналіз роботи (ФАР) – метод аналізу роботи, що включає опис того: а) що працівник робить по відношенню до інших працівників і інших робіт; б) які методи і операції слід використовувати; в) які машини і

устаткування використовуються при виконанні даної роботи; г) який продукт/услуга виробляється в процесі виконання роботи.

Централізація – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованою на запобігання спотворення інформації при передачі її через кількість рівнів управління, що все збільшується.

Цілі організації – конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація.

Широкий масштаб керованості має характеристики, протилежні вузькому: максимально можлива кількість підлеглих у одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії.

ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-правові документи:

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.
2. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

Основна:

1. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на- Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
2. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов.- М: «Финансы и статистика»,1997. – 416 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 501 с.
5. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело»,1998. - 704с.
6. Методичні вказівки з курсу «Проектування організацій». - Запоріжжя: ЗДУ, 2001. – 42с.
7. Методичні вказівки щодо написання, оформлення та захисту дипломних, бакалаврських та курсових робіт. – Запоріжжя: ЗДУ, 2000. – 24 с.
8. Юкаева В. С. Управленческие решения : Учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 292с.

Додаткова:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика,1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Бэнгз Д. Г. Руководство по составлению бизнес-плана. / Д. Г. Бенгз. – М. : “Финпресс”, 1998. – 256с.
4. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336с.
5. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.
6. Стэнфилд Б., Эддоуз Р. Теория принятия решений / Б. Стэнфилд, Р. Эддоуз. – М.: Экономика,1996. – 267 с.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Чайка Ірина Юріївна

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні рекомендації до семінарських занять
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
спеціальності «Соціальна робота»

Рецензент
Відповідальний за випуск
Коректор