

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
Кафедра публічного управління та менеджменту організацій**

**ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ**

**методичні вказівки  
до практичних занять з дисципліни  
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «доктор філософії» всіх  
форм навчання спеціальності 281«Публічне управління та  
адміністрування»**

**Чернігів 2022**

Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «доктора філософії» / Укл.: Н.В. Філіпова, Михайловська О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. 21 с.

Укладачі:

НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА ФІЛІПОВА, доктор економічних наук, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

ОЛЕНА ВАСИЛІВНА МИХАЙЛОВСЬКА, доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

Рецензент:

ІРИНА АНАТОЛІЇВНА КОСАЧ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій

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

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 2 РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ...</b>	<b>7</b>
<b>ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>8</b>
<b>ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ .....</b>	<b>9</b>
<b>ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....</b>	<b>11</b>
<b>ТЕМА 6. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>12</b>
<b>ТЕМА 7. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>14</b>
<b>Рекомендована література .....</b>	<b>19</b>

## ВСТУП

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

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

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

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

*Загальні:*

ЗК 2. Здатність до критичного переосмислення наявного та створення нового цілісного знання та/або професійної практики у сфері публічного управління та адміністрування.

*Фахові:*

ФК 2. Здатність визначати, науково обґрунтовувати, критично оцінювати проблемні завдання та стратегічні напрями розвитку системи публічного управління на наддержавному, національному, регіональному, місцевому рівнях і на межі предметних галузей.

ФК 4. Вміння управляти часом підготовки власних наукових досліджень, здатність планувати й організовувати роботу дослідницьких колективів.

ФК 6. Здатність до наукового аналізу та експертизи нормативно-правових актів у сфері публічного управління та адміністрування, підготовки аналітичних довідок, пропозицій, доповідей.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН5. Знати основні засади наукового менеджменту, управління сучасними організаційними структурами, управління науковими проєктами, реєстрації прав інтелектуальної власності.

ПРН7. Уміти розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики електронної демократії для вирішення сучасних питань публічної комунікації на наддержавному, національному, регіональному та місцевому рівнях.

ПРН8. Уміти розробляти проєкти законодавчих і нормативних актів, програмні документи (стратегії, програми, концепції), виходячи із оцінки їх ресурсного забезпечення, знати принципи реалізації.

ПРН9. Уміти застосовувати сучасні моделі/підходи до управління та адміністрування, міжнародний досвід для модернізації та ефектизації діяльності відповідних структур на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

## ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### *Питання для обговорення*

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

### *Ситуаційна вправа*

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

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

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

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

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

### *Завдання по темі*

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

## **ТЕМА 2 РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

### *Питання для обговорення на занятті:*

1. Які ознаки характеризують функціонування владних комунікацій на сучасному етапі?
2. Під впливом чого змінюється інформаційно-комунікаційна парадигма «влада-суспільство»?
3. Які наслідки посилення інформаційної складової у суспільно-політичних процесах?
4. Чим характеризується відкритість влади у контексті глобалізаційних процесів?
5. Які основні перешкоди у процесі здійснення внутрішньорганізаційних комунікацій Ви знаєте? Як їх усунути?
6. Які існують шляхи забезпечення доступу громадян до інформації?
7. Що таке «інформаційна сфера»?
8. Визначте основні завдання, об'єкт та предмет інформаційної політики.
9. У чому полягає захист національного інформаційного простору на гуманітарному рівні?
10. Назвіть основні закони, що регулюють розвиток інформаційної сфери.
11. Чому ПР визначають як одну з функцій менеджменту?
12. Яким чином взаємопов'язані функції держави з функціями управління ПР?
13. Обґрунтуйте головні функції ПР у державному управлінні.
14. Дайте визначення понять «пропаганда» та «агітація».
15. Що таке стратегічна комунікація у державному управлінні?
16. Охарактеризуйте теоретичну базу комунікаційного процесу.
17. Назвіть техніки переконуючої комунікації.
18. Сформулюйте поради щодо оцінювання ефективності комунікаційної кампанії.
19. Що потрібно враховувати при розробці плану інформаційної взаємодії?
20. Які вимоги до ключового повідомлення?

*Завдання для опрацювання:*

*Завдання 1:* Підготуйтеся до брифінгу від імені офіційного представника посадовця (інформаційний привід визначається самостійно).

*Завдання 2:* Проаналізуйте сучасний інформаційний простір України, використовуючи інформацію офіційних веб-сайтів органів державної влади. Підготуйтеся до круглого столу на тему «Комунікації в органах державної влади та місцевого самоврядування як політичний інститут».

*Завдання до виконання контрольної роботи*

*Завдання 1:* Проаналізуйте досвід впровадження і функціонування е-уряду в (на Ваш вибір): США, Країнах Європейського Союзу (програма е-Європа), Великобританії.

*Завдання 2:* Проаналізуйте а) блоги державних службовців; б) спілкування високопосадовців з громадськістю в соціальних мережах. Наскільки ефективні означені канали комунікації? Обґрунтуйте відповідь.

*Завдання 3:* Проаналізуйте за власним вибором офіційний веб-сайт державних установ чи органів місцевого самоврядування. Аналіз здійснюється за такими параметрами:

Структура.

Інформаційне наповнення.

Зручність користування та дизайн.

Інтерактивність.

Рекомендації щодо вдосконалення проаналізованого веб-сайту державних структур.

### **ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Питання для обговорення*

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

*Завдання*

1. Заповнити таблицю

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



## 2. Фактори, які впливають на розвиток організації

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

*Підготувати доповіді:*

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

## ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

*Питання для обговорення*

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

*Завдання*

1. Заповнити таблицю

**Фази організаційного процесу**

№	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	Фаза почину (ініціювання) - від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	
2	Фаза облаштування (координації) - від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	
3	Фаза розпорядча (адміністрування) - здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	

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

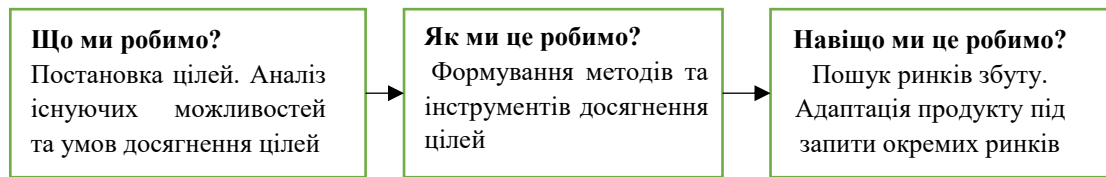


Рисунок 1. Традиційна модель формування конкурентоспроможності

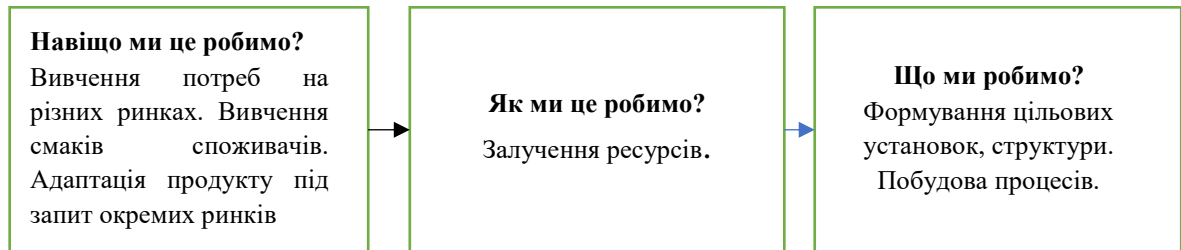


Рисунок 2. Сучасна модель формування конкурентоспроможності

*Завдання в малих групах:*

1. Виберіть тип організації, з якою будете працювати:
  - мережева організація;
  - віртуальна корпорація;
  - багатовимірна організація;
  - кругова корпорація;
  - інтелектуальна організація;
  - організація, що навчає
2. Розробіть віртуальну модель своєї організації. Модель повинна включати:
  - назва організації;
  - опис сфери діяльності;
  - формулювання місії і філософії організації;
  - опис відмінних властивостей організації
  - організаційну структуру;
  - перелік зовнішніх і внутрішніх умов успішного функціонування організації.
3. Проведіть презентацію віртуальної моделі організації.

## ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

### *Практичне завдання 1. ПРОДОВЖІТЬ ВИСЛІВ:*

1. Якщо організація не готова до перетворень, але згідно встановленому календарним планом вони повинні бути розпочаті, то рекомендується ...
2. Занепокоєння співробітників за свою компетентність призводить до
3. Стратегія перетворень, що припускає, що зміни засновані на виконанні повноважень та накладення санкцій, називається ...
4. Припущення про те, що для кожного завдання потрібно підібрати співробітника, який буде виконувати її оптимальним чином, характерно для
5. При проведенні системного аналізу проблеми відносини - це ...
6. Якщо перетворення проводяться в умовах відсутності інформації, то це доказ на користь вибору ...
7. Високі вимоги, з якими співробітники не в змозі впоратися, призводять до ..
8. Для організації майбутнього не буде характерно ...
9. До змін відносяться ...
10. Делегування обов'язків і розвиток підлеглих ...
11. Закінчите вислів : при проведенні змін на етапі переходу до продуктивних дій інформування співробітників потрібно ...

*Практичне завдання 2. Мозковий штурм: Необхідно відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».*

*«Визначення потреби в змінах в державній установі (Проблема, об'єкт, мета, завдання)».*

1. Протягом 20 хвилин командам проаналізувати потреби в змінах в державній установі, що існують на даний момент часу. Визначитися з однією потребою в змінах (на вибір команди), що потрібно запровадити в державній установі.
2. Проаналізувати за схемою: у чому полягає суть проблеми, об'єкт, мета, завдання зміни).
3. На аркуші ватману оформити результати роботи команд.
4. Підготуватися до презентації командних рішень.
5. В ході спільного засідання презентувати розроблені командою потребою у змінах (час на презентацію – 10 хв.).

*Практичне завдання 3. «Визначення характерних причини опору змінам».*

1. В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на картці (час на виконання – 15 хв.).
2. Заповнені картки передати викладачу.
3. Спільно з викладачем згрупувати карточки з характерними причинами опору змінам.

4. Кожному учаснику, прикріпити по 3 стикі-дотс на ті карточки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

*Практичне завдання 4.* «Розробка плану дій щодо запровадження змін, запропонованих командами».

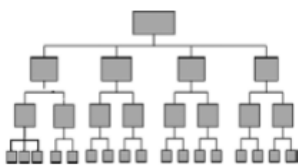
1. Розробити плани запровадження змін, запропонованих командами. Оформити на аркуші ватману. Підготуватися до презентації (час на виконання – 20 хв.).

2. У ході спільного засідання обґрунтувати свої плани щодо запровадження змін.

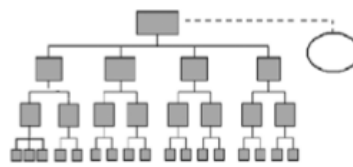
## ТЕМА 6. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### Питання для обговорення

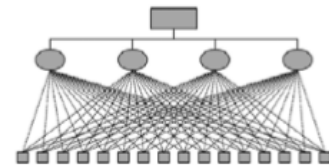
1. Види й типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування.
2. Порівняння структур, переваги та недоліки
3. Стратегія організаційних змін
4. Риси механічного типу організації
5. Риси органічного типу організації
6. Який тип організації краще для особистості?
7. Який тип організації переважає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



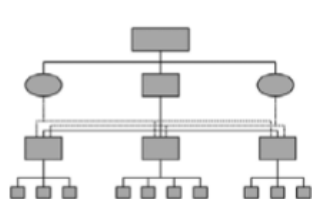
(а)



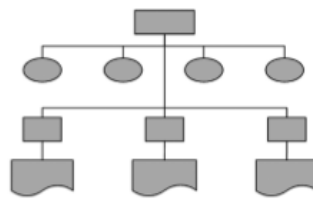
(б)



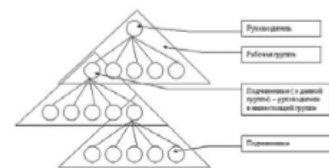
(в)



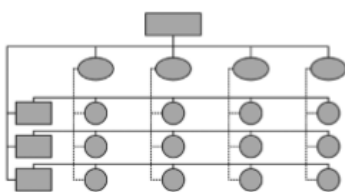
(г)



(д)



(е)



(є)

а – лінійні

б – лінійно-штабні

в – функціональні

г - лінійно-функціональні

д – дивізійні

е – бригадні

є – матричні

### *Завдання 1*

1. АТ Цегляний завод займається виробництвом і продажем цегли й будматеріалів. Дане підприємство має наступний апарат: відділ прогнозування та планування маркетингу; технологічний відділ; відділ збуту; відділ з дослідження ринку; бухгалтерію.

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

1. Визначте тип і покажіть схему даної структури.
2. Назвіть її переваги і недоліки.

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

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

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

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

- загальні збори акціонерів;
  - Рада директорів;
  - Генеральний директор;
  - Директора: директор по комерції; директор із загальних питань; директор з економіки
  - Торговий відділ, головний товарознавець;
  - Служба головного інженера, Служба інженера з техніки безпеки, Служба транспортного відділу, Служба начальника відділу постачання.
  - Планово-економічний відділ, Відділ організації торгівлі, Бухгалтерія,
- Визначити тип організаційної структури управління.  
Перерахуйте переваги і недоліки цієї структури

### *Завдання 2*

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

## ТЕМА 7. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Питання для обговорення

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Управлінський персонал підприємства характеризується такими показниками:

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

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

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

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

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

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

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

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

$Ч$  – середньоспискова чисельність ППП на даному підприємстві.

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

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

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

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

Кількісне співвідношення встановлюється з урахуванням специфіки роботи структурних підрозділів. При цьому на кожного керівника потрібно

не менш як 2 фахівця і 1 технічний виконавець, на кожного старшого інженера не менш як 2 інженера і 1 технік.

Кваліфікація характеризується такими показниками:

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

– рівень кваліфікації робітників апарату управління визначається за формулою:

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

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

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

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

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

Плинність робітників апарату управління характеризується показниками:

1. Коефіцієнт плинності визначається за формулою:

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

2. Коефіцієнт стабільності визначається за формулою :

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

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

$Ч_{с.у.}$  – середньосписочна чисельність робітників апарату управління за звітний період.

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

$$П_y = \frac{E}{Ч_y} \quad (9)$$

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

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

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

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

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

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



Економічність праці в системі управління підприємством визначається за формулою:

$$\mathcal{E}_{упр} = \frac{B_{\psi}}{B_{\psi,n}} \quad (11)$$

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

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

Норматив видатків на управління по підприємству визначається за формулою :

$$H_{\psi,y} = \mathcal{C}_y \cdot \mathcal{Z}_y \cdot \left(1 + \frac{d_{n,n}}{100}\right) \cdot B_t \quad (12)$$

$\mathcal{C}_y$  – норматив середньосписочної чисельності апарату управління.

$\mathcal{Z}_y$  – середньорічна заробітна плата управлінського персоналу, грн.

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

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

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

$$E_{\psi,n} = \frac{B_{\psi,n}}{ЧП} \quad (13)$$

$B_{\psi,n}$  – витрати на апарат управління, грн.;

ЧП – вартість чистої продукції, грн.

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

$$E_n = \frac{B_{\psi,y}}{Пн} \quad (14)$$

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

$$E_{\psi,\phi} = \frac{B_{\psi,y}}{\Phi_{\psi,\phi}} \quad (15)$$

$\Phi_{\psi,\phi}$  – вартість активної частини основних фондів.

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

$$B_{\psi,n} = \frac{ЧП}{\mathcal{C}_{упр}} \quad (16)$$

Витрати на утримання одного робітника апарату управління визначаються за формулою:

$$B_{\psi,n} = \frac{B_{\psi,a}}{\mathcal{C}_y} \quad (17)$$

$B_{\psi,a}$  – загальна сума витрат на утримання апарату управління на підприємстві, включаючи видатки на заробітну плату, канцелярські видатки,

відрядження і т. д., а також витрати, пов'язані з експлуатацією різноманітних засобів механізації і автоматизації управлінської праці, грн.

$Чу$  – середньосписочна чисельність робітників управління, ос.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Рекомендована література

### Базова

1. Баценко Л.М. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтowa ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. - 362 с. Бай С. І. Теорія організації : Курс лекцій [Електронний ресурс] // С. І. Бай, О. В. Самокиш, І. Н. Пашенко – Режим доступу : [http://ktru.kpi.ua/?page\\_id=155](http://ktru.kpi.ua/?page_id=155).
2. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
3. Веснин В. Р. Теория организации в схемах : Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 128 с.
4. Баценко Л.М. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтowa ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. - 362 с.
5. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с.
6. LatyninM., PastukhK., TarasenkoD., ShevchenkoS., MunkoA. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. Estudios de Economía Aplicada.2021. Vol.39. No5.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
9. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 175 с.
10. Пармаклі Д.М., Бахчиванжи Л.А., Евтушок О.В., Бахчиванжи В.В. Економіка підприємства.  
Посібник: Комратський державний університет, Одеський державний університет. Вид-во ТОВ «Лерадрук». 2020. 400 с.
11. Петков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник /В. П. Петков. – Л. : Новий світ-2000, 2015. – 488с.
12. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. – Харків : НАУ «ХАІ», 2021. – 128 с.
13. Свідрук І. І. Теорія організації : Підручник. / І. І. Свідрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. – Львів : Новий світ, 2013. – 175 с.
14. Системний підхід в управлінні соціальними організаціями: Підручник. Туленков М. В. – Київ : Каравела, 2022 – 508 с.
15. Терещенко Т.В. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Терещенко Тетяна Василівна ; Хмельниц. ун-т упр. та права. - Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. - 335 с.

### Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: [навчальний посібник] / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
2. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2. – С. 115–119.
3. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101–103.
4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
5. Ващенко, О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління [Текст] : навч. посіб. / О. П. Ващенко ; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2004.
7. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Гаміє // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – Режим доступу : [http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS\\_\\_1/Статті/7.pdf](http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS__1/Статті/7.pdf)
8. Kosach, I., Duka, A., Starchenko, G., Myhaylovska, O., Zhavoronok, A. (2020). Socioeconomic viability of public management in the context of European integration processes. *Administratie si Management Public*, 35, 139-152. DOI: 10.24818/amp/2020.35-09 [**Scopus**]
9. Михайловська О. В. Мультиаспектність процесів взаємодії влади й громадянського суспільства в умовах трансформаційних змін. Наукові перспективи. Серія : державне управління. 2020. № 4(4). С. 66-74
10. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 4(27). С. 5-9
11. Михайловська О. В. Сучасні інструменти взаємодії в системі публічного управління. Державне будівництво. 2020. № 2. URL: <http://db.kh.ua/index.php/db/article/view/101/96>
12. Михайловська О. В., Ткаленко Н. В., Лілікович П. В. Реформування сфери надання адміністративних послуг в Україні: практичний вимір. Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства : колективна монографія / за заг. ред. Н. В. Філіпової. Мена : ТОВ «Домінант», 2020. С. 198-213
13. Монастирський, Г.Л. Теорія організації [Текст] : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. К. : Знання, 2008. - 319 с.

14. Нагаєв В.М. Н 16 Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник / В.М. Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2018. – 278 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP\\_Public%20administration\\_2019.PDF](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4925/1/NP_Public%20administration_2019.PDF)

15. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / [А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін.]. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 181 с.

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду. НАКАЗ від 20 листопада 2020 р. № 217-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm>

17. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : [навчальний посібник] / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

18. Філіпова Н., Котеленець А., Дацій Н., Петрик О., Капленко Г. Концептуалізація моделі інноваційного розвитку економіки України в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5(40). URL : <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/issue/view/53>

19. Філіпова Н. В. Демченко О. П., Хардіков В. В., Удосконалення існуючих та запровадження ефективних процедур участі громадськості у виробленні публічної політики та прийнятті управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства: колективна монографія* / за заг. ред. Н.В. Філіпової. Мена : ТОВ «Домінант». 2020. С. 107–125.

20. Шкільняк М. М. Менеджмент: [навчальний посібник] / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс: Інституційні засади публічного управління та адміністрування <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=4418>

2. Законодавство України – <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

3. Нормативні акти України – <http://www.nau.ua>

4. Офіційний сайт бібліотеки ім. В. Вернадського. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Наукової бібліотеки НУ «Чернігівська політехніка». – Режим доступу: <http://library2.stu.cn.ua/>

6. Офіційний сайт Верховної Ради України – <http://www.rada.gov.ua>

7. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України: <http://www.kmu.gov.ua>