

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**"ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ"**  
**для студентів напряму підготовки**  
**6.030601 "Менеджмент"**  
**денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2013**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.  
Протокол № 15 від 26.03.2013 р.

**Укладачі:** Лепейко Т. І.  
Грузіна І. А.

P58           Робоча програма навчальної дисципліни "Теорія організації" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання / укл. Т. І. Лепейко, І. А. Грузіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 64 с. (Укр. мов.).

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Наведено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, методичні рекомендації до виконання розрахункового самостійного завдання й роботи для закріплення знань, систему оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент".

## Вступ

Однією із найскладніших проблем у свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, у які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Організаційний чинник мав домінуюче значення в житті суспільства в усі часи і в культурі усіх народів. Теорія організації покликана дати ключ до засвоєння законів і принципів організаційних систем, зробити їх зрозумілими з погляду внутрішнього устрою і механізму функціонування. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, становище яких в умовах ринкової економіки докорінно змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі і завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття і ліквідації структурних підрозділів, служб та філіалів, перебудови системи управління. Це призводить до розширення обсягу робіт, що входять у сферу діяльності менеджера, ускладнення процесу їх виконання.

Практичне застосування теоретичних положень – законів, закономірностей та сформульованих на їх основі принципів, методичних рекомендацій, методів і правил в організаційній діяльності – дає змогу підвищити ступінь обґрунтованості рішень, що ухвалюються, повніше використовувати наявні та залучені ресурси. Воно має велике значення для профілактики помилок, запобігання втратам і упущеним вигодам, що виникають на ґрунті організаційної непрофесійності. Це особливо важливо при проведенні великомасштабних заходів, які перетворюють організаційні форми власності, що склалися при виробленні та реалізації новаторських рішень, що мають довготривалі соціальні наслідки.

"Теорія організації" як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів та управлінців й ефективності організаційної діяльності фахівців та керівників як працюючих на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних і місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність.

Навчальну дисципліну "Теорія організації" віднесено до групи освітньо-професійних дисциплін підготовки бакалаврів за напрямом підготовки "Менеджмент". Вона є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних робітникам економічних підрозділів підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання. Програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Враховано рекомендації положень щодо кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

**Мета навчальної дисципліни** – формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються, у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем тощо;

вивчення основних організаційних теорій;

вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування організацій;

засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій;

набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;

набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організацій.

**Предметом навчальної дисципліни** є теоретичні концепції та методології формування організаційних структур, практичні підходи до забезпечення їх ефективного функціонування.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки.

У табл. 1 подано структуру навчальної дисципліни.

**Структура програми навчальної дисципліни**

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3,5: у тому числі: змістовних модулів – 2; есе; самостійна робота	Шифр та назва галузі знань: 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Обов'язкова. Рік підготовки: 2. Семестр: 3
Кількість годин: усього – 126; за змістовними модулями: модуль 1 – 50 годин; модуль 2 – 76 годин	Шифр та назва напряму підготовки: 6.0300601 – "Менеджмент"	Лекції: кількість годин – 30. Практичні (семінарські): кількість годин – 30. Самостійна робота: кількість годин – 66
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 15. Кількість годин за тиждень – 4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: ПМК

**1. Кваліфікаційні вимоги до студентів**

**Необхідна навчальна база перед початком вивчення дисципліни:** з метою кращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни студенти повинні опанувати знання та навички, отримані в процесі вивчення таких дисциплін, як "Економічна теорія", "Соціологія", "Етика бізнесу".

У свою чергу знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як "Менеджмент", "Маркетинг", "Прийняття управлінських рішень", "Організація праці менеджера", а також виконання курсових та дипломних проектів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні набути:

**знань щодо:**

сутності, принципів, етапів розвитку організації, законів, що забезпечують її функціонування;

еволюції теоретичних концепцій організації, основних організаційних теорій та моделей, сутності, значення, змісту та практичної спрямованості сучасної організаційної парадигми;

еволюції формування системних уявлень, принципів побудови систем та їх класифікації;

основних видів соціальних організацій та механізмів їх регулювання;

сутності та змісту організаційної діяльності, альтернативних парадигм організаційного процесу, принципів та методів управління;

наукових засад синергетики, змісту синергетичної концепції самоорганізації, відмінностей між гнучкістю та сталістю організації;

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, їх взаємозв'язку, основних методів дослідження їх впливу на ефективність функціонування організації;

концептуальних термінів організаційного проектування, методології, технології та основних методологічних принципів проектування організаційних форм управління;

підходів до оцінки ефективності організаційних форм управління, основних показників оцінки та методики їх розрахунку;

перспектив розвитку організаційних утворень;

підходів до формування організаційної культури, її характеристик, типології організаційних культур, факторів культури організації, джерел та змісту сучасної української організаційної культури;

**умінь щодо:**

роботи з монографіями, довідковими, статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;

формулювання мети та основних завдань формування та управління організаційними структурами;

розрахунку показників та використання методологічних інструментів для пізнання мінливих явищ і процесів, які впливають на стан організації;

методологічних та методичних прийомів оцінки ефективності діяльності й проектування організацій;

дослідження й характеристики різних видів організацій, визнання їх переваг й недоліків;

здійснення порівняльного аналізу і формування різних типів організаційних структур;

визначення чинників формування іміджу й культури організації;

розробки заходів з трансформації, як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;

**комунікації:**

взаємодія в обмеженому колі осіб під час участі у семінарах-дискусіях за окремими темами дисципліни;

здатність до ефективної роботи в команді у процесі проведення кейс-аналізів;

ефективна взаємодія в малих групах для вирішення практичних завдань за тематикою дисципліни;

сприйняття критики, порад і вказівок при презентації результатів роботи в малих групах;

колективний аналіз впливу ситуаційних чинників на проектування організації;

вирішення актуальних питань щодо побудови та функціонування організації в обмеженому колі осіб за допомогою інших;

**автономність і відповідальність:**

формулювання елементарних суджень щодо сутності організації, законів та принципів її функціонування;

індивідуальна відповідальність за результати виконання розрахункового самостійного завдання згідно з наведеною методикою;

самостійне написання есе за обраною тематикою під мінімальним керівництвом викладача;

здатність до вирішення завдань з високим рівнем автономії.

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

При вивченні навчальної дисципліни студент має ознайомитися з програмою дисципліни, її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Тематичний план навчальної дисципліни складається з двох модулів, які логічно пов'язують кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття; самостійна робота студента. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**Структура залікового кредиту навчальної дисципліни**

Тема	Кількість годин		
	Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Самостійна робота
<b>Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації</b>			
Тема 1. Методологічні засади теорії організації	2	2	5
Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	2	2	4
Тема 3. Організація як система	2	2	5
Тема 4. Організація як соціум	2	2	4
Тема 5. Організаційний процес	2	2	5
Тема 6. Теоретичні засади організації як об'єкта управління	2	2	4
<b>Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації</b>			
Тема 7. Організаційне проектування	4	2	7
Тема 8. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	2	4	6
Тема 9. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	2	3	7
Тема 10. Самоорганізація	2	2	2
Тема 11. Культура організації	2	2	4
Тема 12. Інформаційно-аналітичні технології в організації	2	2	6
Тема 13. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	4	3	7
Усього за модулями	30	30	66



### **3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### **Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації**

##### **Тема 1. Методологічні засади теорії організації**

**Сутність поняття "організація".** Характеристика основних підходів до трактування поняття. Теоретичні аспекти поняття.

**Закони організації.** Закони функціонування (статики) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.

**Принципи організації:** принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

**Етапи розвитку організації:** зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

##### **Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі**

**Організаційні теорії:** класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера Вернадського В. І.

**Еволюція теоретичних концепцій організації.** Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.

**Сучасна організаційна парадигма:** сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

##### **Тема 3. Організація як система**

**Формування системних уявлень:** Платон, Аристотель, Кант, А. Сміт. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

**Будова систем:** підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

**Класифікація систем.** Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

**Аспекти організаційного порядку.** Типологія організацій. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; цілескеровані організації; цілеспрямовані організації; цілеорієнтовані організації; цілепридатні організації; паразитичні організації).

#### **Тема 4. Організація як соціум**

**Соціальна організація і соціальна спільність.** Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.

**Основні види соціальних організацій:** формальна й неформальна організації.

**Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах:** цільова управлінська саморегуляція, організаційний порядок.

#### **Тема 5. Організаційний процес**

**Організаційна діяльність.** Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід.

**Принципи управління:** принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

**Оптимізація управління.** Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.

**Методи управління:** детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

## **Тема 6. Теоретичні засади організації як об'єкта управління**

**Організація і управління.** Співвідношення понять "організація" та "управління". Системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Три процеси організації (отримання ресурсів із зовнішнього середовища, виготовлення продукту, передача продукту в зовнішнє середовище). Структура організації. Організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, система взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами. Внутрішньоорганізаційні процеси та підпроцеси (координація управління, ухвалення рішень, комунікації). Механістичний та органічний тип управління.

**Система управління організацією.** Процес, об'єкт та суб'єкт управління. Зв'язок у системі управління. Керівна ланка організації. Управлінські рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи досягнення поставленої мети. Ролі менеджерів організації. Керована ланка організації. Система наукового управління Ф. Тейлора. 12 принципів продуктивності праці Г. Емерсона. Шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти за А. Файолем (технічна, комерційна, фінансова, бухгалтерська, адміністративна і захисна). Мистецтво управління. Основні принципи, що характеризують організацію як керовану систему.

**Технології управління організацією: теоретичні засади.** Управлінські важелі. Менеджмент організації. Основні функції менеджменту організації. Завдання менеджменту організації Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації. Комплекс управлінських технологій.

## **Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації**

### **Тема 7. Організаційне проектування**

**Концептуальні терміни:** організаційна форма управління (ОФУ); відносини; децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління.

Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління. Теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління.

**Методологія проектування організаційних форм управління.** Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. Методи проектування організаційних форм управління.

**Технологія проектування організаційних форм управління.** Процес проектування організаційних форм управління: зміст основних етапів проектування ОФУ (передпроектної підготовки, проектування, впровадження проекту). Розробка організаційного робочого проекту.

**Оцінка ефективності організаційних форм управління.** Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів: ефективності ОФУ, ланковості, територіальної концентрації, дублювання функцій, надійності системи управління, централізації (децентралізації) функцій, ефективності використання інформації.

**Криза парадигми традиційного менеджменту.** Перспективи розвитку організаційних утворень.

## **Тема 8. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності**

**Поняття структури організації та принципи її побудови.** Організація як система. Структура організацій. Процеси структури організації. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності. Організаційна схема. Принципи ефективно організованої структури.

**Формальна та неформальна організаційна структура.** Сутність понять "формальна" та "неформальна" структура організації. Неформальні групи. Соціальний контроль. Опір змінам в організації. Неформальні лідери. Опора неформального лідера. Вплив неформального лідера. Вплив неформальних відносин.

**Елементи структури та зв'язки в організації.** Компоненти структури організації (операційний центр, стратегічний центр, проміжна середня ланка, техноструктура, персонал підтримки). Горизонтальні зв'язки організації. Вертикальні та лінійні зв'язки організації. Функціональні зв'язки організації. Концепції організаційних структур. Класична

теорія організації. Принципи розробки структури (розподіл праці та розподіл функцій, розподіл на відділи, забезпечення координації робіт; повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми). Сучасна теорія організаційних систем. Положення ситуативної теорії організаційних структур. Теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша. Сутність понять "диференціація" та "інтеграція".

**Підходи до формування організаційної структури.** Основні способи координації діяльності організації (взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизація). Структурні форми організації (проста структура, механістична або машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура або структура за відділами, адхократія). Проектна та матрична будова організації. Проект: сутність та зміст. Мережна структура організації. Віртуальна організація.

**Характеристики організаційної структури.** Складність, формалізація та централізація організаційної структури. Горизонтальна диференціація. Основні види спеціалізації. Рівень спеціалізації. Глибина та розмах діяльності. Стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. Вертикальна диференціація. Лінійна організаційна структура. Лінійно-штабна організаційна структура. Масштаб (інтервал) управління. Вузкий інтервал управління. Широкий масштаб управління. Територіальна (за географічним положенням) диференціація. Формалізація. Формалізація поведінки. Форми формалізації (пов'язана зі змістом праці, пов'язана з процесом праці, формалізація поведінки в організації за допомогою регламентуючих правил і процедур). Способи досягнення формалізації. Бюрократична структура. Органічна структура. Централізація організаційної структури. Децентралізація. Абсолютна централізація або децентралізація. Переваги централізації.

## **Тема 9. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації**

**Внутрішнє середовище організації.** Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації (аналітичні методи, експертні методи, лінійне програмування,

динамічне програмування, діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика), внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

**Зовнішнє середовище організації.** Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери, конкуренти, центральні та місцеві органи влади, навколишнє населення, природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення, стан економіки, соціокультурні фактори, політичні обставини, розвиток науки й технології, право, соціально-супільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження, цільове спостереження, неформальний пошук, формальний пошук. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

## **Тема 10. Самоорганізація**

**Природно-наукові засади синергетики.** Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

**Синергетична концепція самоорганізації.** Основні положення синергетичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку, принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

**Гнучкість організації.** Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

**Сталість організації.** Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

## **Тема 11. Культура організації**

**Зміст понять "культура" і "організаційна культура".** Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організа-

ційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культура.

**Типологія організаційних культур.** Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: планова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.

**Сучасна українська організаційна культура:** джерела та основний зміст.

## **Тема 12. Інформаційно-аналітичні технології в організації**

**Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.** Управлінська інформація. Інформаційні технології. Апарат управління. Ланки апарату управління. Продуктивність апарату управління. Вартість інформації. Процес ранжування інформації. Інформаційно-комунікативна підсистема. Управлінська інформація. Джерела управлінської інформації.

**Технології інформаційної діяльності в організації.** Еволюція апарату управління з позиції інформаційного забезпечення. "Контора писаря". "Механізований офіс". "Електрифікований офіс". "Електронний офіс". Аналітичні методи отримання інформації (структурно-морфологічний, метод публікаційної активності, метод нагромадження первинної інформації, метод показників, метод термінологічного і лексичного аналізу). Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. Інформаційне забезпечення організацій. Інформаційні технології в організації. Компоненти інформаційних технологій (технічні засоби, персонал, здатний їх використовувати, організація, яка об'єднує засоби і персонал в єдиному процесі, інформаційні засоби, що здійснюють формування й видачу інформації). Процедури перетворення вхідної інформації на результативну (вихідну). Види інформаційних технологій. Інтернет як інноваційний засіб реалізації інформаційних технологій.

**Інформаційна система організації.** Підсистеми інформаційної системи організацій (підсистема поточної інформації, підсистема адміністративної інформації, підсистема накопичення та збереження даних, облікова підсистема, експлуатаційна підсистема, комп'ютерна

підсистема). Напрями зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів. Нові вимоги до ділових якостей керівника в інформаційному середовищі. Передумови для формування нових принципів управління. Складові інформаційної системи управління. Система інформаційного забезпечення організацій.

**Сучасні інформаційні технології організаційної культури.** Сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинна графіка, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

### **Тема 13. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти**

**Поняття ефективності діяльності організації.** Основні підходи до визначення ефективності організацій. Система суспільних цінностей. Складові ефективності організаційної системи (дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації). Система показників ефективності системи. "Внутрішній" й "зовнішній" бік ефективності організацій. Модель ефективності діяльності організації.

**Чинники ефективності організації.** Групи взаємообумовлених чинників ефективності організації (загальносистемні чинники, зовнішні чинники обмеження діяльності організації, чинники управління розвитком організації). Критичні чинники ефективності організації. Принципи діяльності організації.

**Критерії організаційної ефективності та види ефектів.** Типи критеріїв оптимальності (глобальний-локальний, зовнішній-внутрішній, максимізуючий результат-мінімізуючий витрати). Економічна та соціальна форми ефекту від діяльності організації. Організаційний ефект. Найбільш важливі критерії ефективності організації (економічність, дієвість, упорядкованість організаційної діяльності, оперативність).

**Оцінювання ефективності діяльності організації.** Метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок. Етапи оцінювання ефективності діяльності організації (ідентифікація організаційної системи, формування критеріїв і вимірників ефективності,



оцінювання ефективності організаційної системи, аналіз ефективності організації). Підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації. Резерв зміни ефективності.

**Оцінювання ефективності організаційних систем.** Напрями оцінювання ефективності функціонування системи. Критерії ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури. Вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності. Групи показників у процесі оцінювання ефективності організаційної структури. Кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління. Прийняття рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища.

## **4. Плани лекцій**

### **Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації**

#### **Тема 1. Методологічні засади теорії організації**

- 1.1. Сутність поняття "організація".
- 1.2. Закони організації.
- 1.3. Принципи організації.
- 1.4. Етапи розвитку організації.

**Література:** [1; 2; 11; 13; 17; 21 – 26].

#### **Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі**

- 2.1. Організаційні теорії.
- 2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.
- 2.3. Сучасна організаційна парадигма.

**Література:** [1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36].

#### **Тема 3. Організація як система**

- 3.1. Формування системних уявлень.
- 3.2. Будова систем.
- 3.3. Класифікація систем.
- 3.4. Аспекти організаційного порядку.

**Література:** [1; 2; 5; 10; 12; 35].

## **Тема 4. Організація як соціум**

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.
- 4.2. Основні види соціальних організацій.
- 4.3. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.

**Література:** [1; 2; 9; 24; 34].

## **Тема 5. Організаційний процес**

- 5.1. Організаційна діяльність.
- 5.2. Принципи управління.
- 5.3. Оптимізація управління.
- 5.4. Методи управління.

**Література:** [1; 2; 4; 7; 19].

## **Тема 6. Теоретичні засади організації як об'єкта управління**

- 6.1. Організація і управління.
- 6.2. Система управління організацією.
- 6.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

**Література:** [1; 2; 8; 20; 27; 29].

## **Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації**

### **Тема 7. Організаційне проектування**

- 7.1. Концептуальні терміни.
- 7.2. Методологія проектування організаційних форм управління.
- 7.3. Технологія проектування організаційних форм управління.
- 7.4. Оцінка ефективності організаційних форм управління.
- 7.5. Криза парадигми традиційного менеджменту.

**Література:** [1; 2; 5; 11; 16].

## **Тема 8. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності**

- 8.1. Поняття структури організації та принципи її побудови.
- 8.2. Формальна та неформальна організаційна структура.
- 8.3. Елементи структури та зв'язки в організації.
- 8.4. Підходи до формування організаційної структури.
- 8.5. Характеристики організаційної структури.

**Література:** [1; 2; 4; 18; 33].

## **Тема 9. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації**

- 9.1. Внутрішнє середовище організації.
- 9.2. Зовнішнє середовище організації.

**Література:** [1; 2; 8; 20; 29; 34].

## **Тема 10. Самоорганізація**

- 10.1. Природно-наукові засади синергетики.
- 10.2. Синергетична концепція самоорганізації.
- 10.3. Гнучкість організації.
- 10.4. Сталість організації.

**Література:** [1; 2; 15; 18; 20].

## **Тема 11. Культура організації**

- 11.1. Зміст понять "культура" і "організаційна культура".
- 11.2. Типологія організаційних культур.
- 11.3. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

**Література:** [1; 2; 4; 10; 29].

## **Тема 12. Інформаційно-аналітичні технології в організації**

- 12.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.
- 12.2. Технології інформаційної діяльності в організації.
- 12.3. Інформаційна система організації.

12.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.

**Література:** [1; 2; 3; 7; 11].

### **Тема 13. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти**

13.1. Поняття ефективності діяльності організації.

13.2. Чинники ефективності організації.

13.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.

13.4. Оцінювання ефективності діяльності організації.

13.5. Оцінювання ефективності організаційних систем.

**Література:** [1; 2; 8; 10; 20; 27; 29; 32].

## **5. Плани семінарських (практичних) занять**

### **5.1. Теми семінарських занять**

Семінарське заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

Семінарські заняття проводяться в аудиторіях або в навчальних кабінетах з однією академічною групою. У процесі проведення заняття організується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення.

На кожному семінарському занятті (табл. 3) викладач оцінює підготовлені студентами виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття вносяться у відповідний журнал. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховуються при виставленні поточної оцінки з даної навчальної дисципліни.

## Перелік тем семінарських занять

Тема	Програмні запитання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації</b>			
<b>Тема 1.</b> Методологічні засади теорії організації	1. Закони організації та їх класифікація. 2. Закон синергії. Поняття синергетичного ефекту. 3. Групування принципів організації. 4. Функціонування організації на різних етапах її розвитку	1	[1; 2; 11; 13; 17; 21 – 26]
<b>Тема 2.</b> Основні організаційні теорії та моделі	1. Класична та некласична організаційні теорії: схожі риси та відмінності. 2. Переваги та недоліки існуючих організаційних теорій. 3. Основні моделі організацій. 4. Сучасний стан організаційної парадигми	1	[1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36]
<b>Тема 3.</b> Організація як система	1. Еволюція розвитку системних уявлень. 2. Сутність системного підходу. 3. Правила побудови систем. 4. Загальна класифікація систем. 5. Класифікація систем за ознакою реалізації суспільних функцій	1	[1; 2; 5; 10; 14; 35]
<b>Тема 4.</b> Організація як соціум	1. Основні риси соціальної організації. 2. Види соціальних організацій. 3. Регулятори у соціальних системах	1	[1; 2; 9; 24; 34]
<b>Тема 5.</b> Організаційний процес	1. Альтернативні парадигми організаційного процесу. 2. Кібернетичний підхід до управління організацією. 3. Оптимізація управління. 4. Сучасні методи управління	1	[1; 2; 4; 7; 19]

1	2	3	4
<b>Тема 6.</b> Теоретичні засади організації як об'єкта управління	1. Співвідношення понять "організація" та "управління". 2. Головні процеси організації. 3. Структура організації, її головні елементи та взаємозв'язки. 4. Система управління організацією. 5. Управлінські рішення в організації: процедури розробки та реалізації. 6. Технології управління організацією: теоретичні засади та практичні підходи. 7. Менеджмент організації, його основні функції. 8. Інструментарій менеджменту організації	1	[1; 2; 8; 20; 27; 29]
<b>Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації</b>			
<b>Тема 7.</b> Організаційне проектування	1. Сутність та етапи організаційного проектування. 2. Переваги та недоліки традиційних та адаптивних організаційних форм управління. 3. Теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління. 4. Методологія проектування організаційних форм управління. 5. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. 6. Технологія проектування організаційних форм управління. 7. Процес проектування організаційних форм управління. 8. Оцінка ефективності організаційних форм управління. 9. Показники та методика розрахунку основних коефіцієнтів: ефективності ОФУ. 10. Криза парадигми традиційного менеджменту	1	[1; 2; 5; 11; 16]

1	2	3	4
<b>Тема 8.</b> Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура організації та принципи її побудови.</li> <li>2. Принципи ефективної організаційної структури.</li> <li>3. Види організаційної структури.</li> <li>4. Неформальні групи, лідери, відносини в організації.</li> <li>5. Компоненти структури організації.</li> <li>6. Горизонтальні, вертикальні, лінійні та функціональні зв'язки.</li> <li>7. Концепції організаційних структур.</li> <li>8. Сучасна теорія організаційних систем.</li> <li>9. Підходи до формування організаційної структури.</li> <li>10. Основні способи координації діяльності організації.</li> <li>11. Структурні форми організації.</li> <li>12. Характеристики організаційної структури.</li> <li>13. Види організаційних структур</li> </ol>	2	[1; 2; 4; 18; 33]
<b>Тема 9.</b> Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Змінні всередині організації, їх взаємозв'язок.</li> <li>2. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.</li> <li>3. Зовнішнє середовище організації.</li> <li>4. Мікро- та макрооточення організації.</li> <li>5. Методи дослідження зовнішнього середовища.</li> <li>6. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації</li> </ol>	2	[1; 2; 8; 20; 29; 34]
<b>Тема 10.</b> Самоорганізація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи.</li> <li>2. Синергетична концепція самоорганізації, її основні положення.</li> <li>3. Принципи самоорганізації.</li> <li>4. Гнучкість та сталість організації.</li> <li>5. Типи сталості організації.</li> <li>6. Сталість і управління змінами</li> </ol>	1	[1; 2; 15; 18; 20]

1	2	3	4
<b>Тема 11.</b> Культура організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.</li> <li>2. Моделі організаційної культури.</li> <li>3. Типологія організаційних культур.</li> <li>4. Визначальні фактори культури організації.</li> <li>5. Характеристика типів культури.</li> <li>6. Сучасна українська організаційна культура</li> </ol>	1	[1; 2; 4; 10; 29]
<b>Тема 12.</b> Інформаційно-аналітичні технології в організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформація в організації.</li> <li>2. Джерела управлінської інформації, її вартість.</li> <li>3. Технології інформаційної діяльності в організації.</li> <li>4. Еволюція апарату управління з позиції інформаційного забезпечення.</li> <li>5. Аналітичні методи отримання інформації.</li> <li>6. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності.</li> <li>7. Інформаційні технології в організації.</li> <li>8. Інтернет як інноваційний засіб реалізації інформаційних технологій.</li> <li>9. Інформаційна система організації.</li> <li>10. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.</li> <li>11. Сучасні інструментальні інформаційні технології</li> </ol>	1	[1; 2; 3; 7; 11]
<b>Тема 13.</b> Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні підходи до визначення ефективності організацій.</li> <li>2. Складові ефективності організаційної системи.</li> <li>3. Модель ефективності діяльності організації.</li> <li>5. Чинники ефективності організації.</li> <li>6. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.</li> <li>7. Економічна та соціальна форми ефекту.</li> <li>8. Організаційний ефект організації.</li> <li>9. Напрями оцінювання ефективності функціонування системи</li> </ol>	2	[1; 2; 8 10; 20; 27; 29; 32]
Разом годин		16	



## 5.2. Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язання їх студентами на занятті.

Практичне заняття (табл. 4) включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Оцінки, отримані студентом за окремі практичні заняття, враховуються при виставленні поточної оцінки з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 4

### Перелік тем практичних занять

Назва змістовного модулю	Теми практичних занять	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації</b>	1. Аналіз організаційних моделей, що застосовуються сучасними вітчизняними підприємствами, виявлення їхніх переваг та недоліків	0,5	[1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36]
	2. Порівняльний аналіз існуючих моделей життєвого циклу організації	0,5	[1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36]
	3. Обґрунтування передумов застосування основних організаційних моделей сучасними підприємствами	0,5	[1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36]

1	2	3	4
	4. Складання кейсу щодо діяльності організації (паспорт організації; опис організаційного дизайну: завдання, структура, організаційні процеси, система управління персоналом; якісний аналіз персоналу в організації; аналітичний коментар)	1	[1; 2; 5; 10; 12; 14; 35]
	5. Групування реальних підприємств за основними класифікаційними ознаками	0,5	[1; 2; 5; 10; 12; 14; 35]
	6. Пошук прикладів соціальних організацій серед існуючих українських підприємств	1	[1; 2; 9; 24; 34]
	7. Виявлення переваг та недоліків застосовуваних методів управління організаціями. Використання певних методів для управління організаціями різних сфер діяльності	1	[1; 2; 4; 7; 14]
	8. Прийняття управлінського рішення щодо вирішення практичної проблемної ситуації	1	[1; 2; 8; 20; 27; 29]
<b>Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації</b>	9. Порівняльний аналіз існуючих організаційних структур управління. Виявлення передумов їхнього застосування для підприємств різних сфер діяльності та форм власності	1	[1; 2; 5; 11; 16]
	10. Проектування ефективної організаційної структури	1	[1; 2; 4; 18; 33]
	11. Розрахунку основних коефіцієнтів ефективності ОФУ	1	[1; 2; 4; 18; 33]
	12. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації з використанням сучасних методів аналізу (SWOT-аналізу та PEST-аналізу)	1	[1; 2; 8; 20; 29; 30]
	13. Управління неформальними групами в організації	1	[1; 2; 15; 18; 20]
	14. Охарактеризувати організаційну структуру та оцінити її ефективність на прикладі реального підприємства	1	[1; 2; 4; 18; 33]

1	2	3	4
	15. Характеристика організаційної культури реального підприємства	1	[1; 2; 4; 10; 29]
	16. Аналіз сучасних інформаційних технологій, виявлення можливостей їхнього застосування для вирішення різноманітних завдань управління	1	[1; 2; 3; 7; 11]
Разом годин		14	

## 6. Самостійна робота студентів

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Основні види самостійної роботи, які запропоновано студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять у галузі інноваційного менеджменту.
4. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах.
5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.
6. Робота над есе.
7. Робота над розрахунковим завданням.

### 6.1. Питання для самостійного опрацювання

#### Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації

##### Тема 1. Методологічні засади теорії організації

1. Основні характеристики законів функціонування організації.
2. Сутність та зміст законів розвитку (динаміки) організації.
3. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

### **Теми есе**

1. Роль організації в розвитку суспільства.
2. Висновки Е. Мейо за результатами проведення Хоторнських експериментів.

3. Моделі "смітника" Р. Сайерта.

**Література:** [1; 2; 11; 13; 15; 17; 21 – 26].

### **Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі**

1. Основні положення популяційно-екологічної теорії.
2. Тектологія О. Богданова.
3. Ноосфера Вернадського В. І.

### **Теми есе**

1. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

2. Еволюція теоретичних концепцій організації.

**Література:** [1; 2; 6; 28; 30 – 32; 36].

### **Тема 3. Організація як система**

1. Системність як загальна властивість матерії.
2. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.
3. Аспекти організаційного порядку.

### **Теми есе**

1. Спільні та відмінні риси мають поняття "організація" і "система".

2. Спільні риси та відмінності системних уявлень Платона, Аристотеля, Канта, А. Сміта.

3. Причини, що обумовлюють необхідність розгляду організації як системи.

**Література:** [1; 2; 5; 10; 12; 14; 35].

## **Тема 4. Організація як соціум**

1. Активність і опірність соціальної організації.
2. Формальна й неформальна організації.
3. Управлінська саморегуляція (самоуправління).

### **Теми есе**

1. Соціальна організація і соціальна спільність.
2. Людина як елемент соціальної системи.
3. Рівні соціальних систем.

**Література:** [1; 2; 9; 24; 34].

## **Тема 5. Організаційний процес**

1. Принцип розімкненого управління з компенсацією обурень.
2. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.
3. Детермінований метод управління.

### **Теми есе**

1. Організація як система процесів.
2. Допоміжні процеси в організації.
3. Управлінські процеси в організації.

**Література:** [1; 2; 4; 7; 19].

## **Тема 6. Теоретичні засади організації як об'єкта управління**

1. Процес взаємодії організації з зовнішнім оточенням.
2. Система управління організацією, її основні елементи.
3. Об'єкт управлінської діяльності.

### **Теми есе**

1. Ролі суб'єкта управлінської діяльності в організації.
2. Приклади застосування спеціального економічного інструментарію менеджменту у сучасних організаціях.

**Література:** [1; 2; 8; 20; 29].

## **Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації**

### **Тема 7. Організаційне проектування**

1. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління.
2. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління.
3. Методи проектування організаційних форм управління

#### **Теми есе**

1. Системний підхід до організаційного проектування.
  2. Умови ефективного застосування механістичного підходу до проектування організаційних структур.
  3. Ситуативні чинники проектування організації
- Література:** [1; 2; 5; 11; 16].

### **Тема 8. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності**

1. Особливості адхократичного дизайну.
2. Мережна структура організації, її відмінності від віртуальної.
3. Складність організаційної структури.

#### **Теми есе**

1. Порівняльний аналіз класичної та сучасної концепцій організаційних структур.
  2. Характеристика концепції побудови структури організації, що базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса-Лорша.
  3. Основні риси механістичної бюрократії, її відмінності від професійної бюрократії.
- Література:** [1; 2; 4; 10; 18; 33].

## **Тема 9. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації**

1. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.
2. Внутрішній моніторинг.

### **Теми есе**

1. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори.
2. Вплив стану економіки на діяльність українських підприємств.
3. Використання ПЕСТ-аналізу для оцінки чинників макросередовища організації.

**Література:** [1; 2; 8; 20; 29; 34].

## **Тема 10. Самоорганізація**

1. Природно-наукові засади синергетики.
2. Антиентропійна спрямованість самоорганізації.
3. Процеси самоорганізації.

### **Теми есе**

1. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос.
2. Необерненість і неповторюваність самоорганізації.
3. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

**Література:** [1; 2; 15; 18; 20].

## **Тема 11. Культура організації**

1. Зміст понять "культура" і "організаційна культура".
2. Характеристики організаційної культури.
3. Ринкова та адхократична культури.

### **Теми есе**

1. Порівняльний аналіз громадянської й корпоративної культури.
2. Сучасні підходи до типізації організаційних культур.
3. Роль культури організації в сучасних умовах.

**Література:** [1; 2; 4; 10; 29].

## **Тема 12. Інформаційно-аналітичні технології в організації**

1. Зміст поняття "фабрика інформації".
2. Інформаційні технології, які застосовувалися в "конторі писаря".
3. Найбільш поширені види інформаційних технологій організації.

### **Теми есе**

1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережних технологій.
3. Використання інформаційних технологій в організаційній культурі.

**Література:** [1; 2; 3; 7; 11].

## **Тема 13. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти**

1. Умови ефективно організації.
2. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.
3. Показники, що можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури.

### **Теми есе**

1. Порівняльні характеристика економічно та соціально ефективних організацій.
2. Чинники, що визначають ефективність організації.

**Література:** [1; 2; 8; 10; 20; 27; 29; 32].

## **7. Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
2. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
3. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
4. Які функції виконує теорія організації?



5. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка між ними відмінність?

6. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?

7. Охарактеризуйте принципи організації А. Файоля. Що таке "місток" Файоля?

8. Що таке "цілеспрямовані" організації Ч. Бернарда?

9. Охарактеризуйте теорію Х-У Д. Макгрегора.

10. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.

11. Які основні положення класичної моделі теорії організації?

12. У чому полягає неокласична модель теорії організації?

13. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.

14. Умови виникнення системної моделі теорії організації.

15. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.

16. Назвіть специфічні властивості організації.

17. Загальні принципи організації, їх роль в управлінні?

18. Які є класифікації законів організації?

19. Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.

20. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?

21. Який взаємозв'язок законів організації?

22. Життєвий цикл організації, його основні стадії.

23. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.

24. Назвіть основні цілі соціальних організацій.

25. Внутрішнє середовище організації, його елементи.

26. Чинники зовнішнього середовища сучасної організації.

27. Чинники прямого та опосередкованого впливу.

28. Підходи до аналізу зовнішнього середовища.

29. Назвіть основні підходи до класифікації організацій.

30. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.

31. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.

32. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.

33. Менеджмент організації, елементи його спеціального економічного інструментарію.

34. Підходи до розуміння сутності організаційного проектування.

35. Зміст стадій процесу організаційного проектування.

36. Основні методи організаційного проектування. Сутність методу організаційного моделювання?

37. Структура організації, принципи її побудови.
38. Охарактеризуйте концепції організаційних структур.
39. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
40. Назвіть характеристики організаційної структури.
41. Що таке організаційна культура?
42. Зміст структурних елементів організаційної культури.
43. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
44. Що таке управлінська інформація?
45. Технології інформаційної діяльності в організації.
46. Які є аналітичні методи отримання інформації?
47. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
48. Дайте визначення інформаційної системи організації.
49. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
50. Сутність поняття "ефективність діяльності організації".
51. Які чинники визначають ефективність організації?
52. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
53. Алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.

## 8. Розрахункове самостійне завдання

Розрахункове самостійне завдання (далі – РСЗ) виконується самостійно при консультуванні з викладачем упродовж вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

РСЗ виконується з метою закріплення, поглиблення й узагальнення знань, одержаних студентами під час навчання, та набуття практичних навичок їхнього застосування при вирішенні завдань формування раціональної організаційної структури підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та забезпечення ефективного функціонування підприємства за допомогою використання інструментарію управління сучасними організаціями.

РСЗ передбачає наявність елементів наукового дослідження: практичної значущості; комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження; теоретичного використання передової сучасної методології та наукових розробок; елементів творчості.

**Практична значущість РСЗ** полягає в обґрунтуванні реальності його результатів для потреб практики.

**Реальною** вважається робота, яку виконано відповідно до наявних проблем підприємства, на основі його реальних даних за низку років, і результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства або аналогічних об'єктів.

**Комплексний системний підхід** до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається під різними точками зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

**Застосування сучасної методології** полягає в тому, що при виконанні аналізу маркетингової діяльності підприємства й обґрунтуванні шляхів удосконалення окремих аспектів предмета та об'єкта дослідження студент повинен використовувати відомості про новітні досягнення в галузі управління сучасними організаціями.

У процесі виконання РСЗ разом з теоретичними знаннями і практичними навичками за спеціальністю студент має продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи та вміння творчо мислити, навчитися вирішувати науково-прикладні актуальні задачі.

Тема РСЗ за даною дисципліною є однаковою для всіх студентів, але вихідні дані, що використовуються для формулювання конкретних завдань, умовні і змінюються в залежності від номера варіанта. Варіант визначається за останньою цифрою номера залікової книжки. Якщо у декількох студентів ця цифра є однаковою, вихідні дані можуть змінюватися або уточнюватися за розсудом викладача.

**Тема РСЗ:** "Забезпечення діяльності сучасної організації".

**Мета роботи:** розробити найдоцільнішу схему підприємства, розрахувати необхідну для його ефективного функціонування чисельність персоналу.

**Основні завдання:**

- 1) розрахувати нормативну чисельність ІТР та службовців;
- 2) побудувати схему управління підприємством, що відповідає розрахунковій чисельності;
- 3) скласти штатний розпис;
- 4) сформулювати аналітичний висновок.

**Постановка завдання.** Вирішіть поставлені завдання, використовуючи вихідні дані (табл. 5) та методики, наведені далі.

## Вихідні дані

№ варіанта	Фактична чисельність				Сумарний корисний фонд робочого часу	
	ПВП (промислово-виробничий персонал) (Рпвп)	Робочих (Рпвр)	ІТР та службовців (Рп)	Інші	Робочих	ІТР
0	3 000	2 200	740	60	295 680	99 456
1	4 000	3 000	920	80	403 200	123 648
2	5 000	3 800	1 100	100	510 720	147 840
3	6 000	4 500	1 380	120	604 800	185 472
4	7 000	5 300	1 560	140	712 320	209 664
5	8 000	6 000	1 840	160	806 400	247 296
6	9 000	6 800	2 020	180	913 920	271 488
7	10 000	7 500	2 200	300	1 008 000	295 680
8	11 000	8 300	2 380	320	1 115 520	456 960
9	12 000	9 000	2 560	440	1 209 600	344 064

### Методика розрахунку нормативної чисельності ІТР та службовців

Методика розрахунку нормативів заснована на встановленні залежності чисельності від часткових факторів з використанням методу імовірнісної оцінки трудомісткості робіт по цехах і зводиться до того, щоб шляхом статистичної обробки зібраних відомостей про значення основних факторів і чисельності знайти нормативну формулу залежності між чисельністю і факторами.

1. Припустимо, що  $m$  – число ІТР, які обслуговують цех, що складається з  $n$  робітників. У процесі виробництва у кожного робітника має місце ситуації, що вимагають участі ІТР. Якщо  $M$  – загальна кількість таких участей за зміну, то на одного робітника припадає  $M / n$  випадків за зміну. Якщо ІТР справляються зі своїми обов'язками, то виправляють всі виникаючі проблеми, кожна з яких вимагає  $m/M_1$  часу за робочий період, де  $M_1$  – максимально можливе число участей ІТР за робочий період. Позначимо через  $R_0$  – середнє число необхідних втручань з боку ІТР в виробничо-технологічний процес, що припадають на одного робітника за середній час обслуговування однієї заявки з боку робітника. Якщо  $M_1 = M$ , то  $R_{0\text{MAX}} = (M / n) \times (m/M_1) = m / n$ . Ця величина характеризує виробничий процес без збоїв за умови, що кожне втручання з боку ІТР

триватиме в середньому  $m / M$  зміни. Якщо ж кожне втручання ІТР триває в середньому  $m/M_1$ , де  $M_1 \neq M$ , то  $R_0 = (m / n) \times a$ , де  $a = M/M_1$ . Позначимо через  $N$  – фактичну чисельність ІТП, а через  $Ч$  – теоретичну чисельність ІТР. Тоді формула для розрахунку нормативної чисельності ІТР в загальному вигляді:

$$Ч_n = 1 + Ч \times K_{\text{попр}},$$

де 1 – начальник цеху (ділянки);

$Ч$  – теоретична чисельність, що визначається:

$$Ч = N - R_0 \times N,$$

де  $N$  – фактична чисельність ІТР по цеху (ділянці, підприємству);

$R_0$  – дискретна величина, що відображає норматив керованості одного ІТР щодо робочих цеху, тобто відношення чисельності ІТР до загальної чисельності робочих цеху;

$$R_0 = \frac{N \times \Phi_{\text{рв итр}}}{n \times \Phi_{\text{рв р}}},$$

де  $N$  – фактична чисельність ІТР;

$n$  – фактична чисельність робочих;

$\Phi_{\text{рч итр}}$  – сумарний корисний фонд робочого часу ІТР;

$\Phi_{\text{рч р}}$  – сумарний корисний фонд робочого часу робочих;

$K_{\text{попр}}$  – поправочний коефіцієнт, що враховує зміни у виробничо-технологічному процесі, що тягнуть за собою не тільки зупинки цеху, але вихід з ладу установок, вимушений відрив ІТР у процесі роботи за зверненнями робочих через різні збої і порушення, який визначається за табл. 6.

2. Питома вага змін у виробничо-технологічному процесі розраховується як відношення кількості годин участей ІТР у різних ситуаціях при зупинці і без зупинки цеху при змінах процесу (графа 2) до річного фонду безперервної роботи виробництва (графа 3).

У даному розрахунку  $R_0 \times m$  – кількість щоденних участей кожного службовця у всіх зверненнях робітників, тобто за умови, що кожен робочий щодня звертається до службовців у зв'язку з аваріями або порушеннями технологічного процесу – це змінна величина, тому може змінюватися під впливом різних ситуацій на виробництві.

## Дані для розрахунку

№ варіанта	Час участі ІТР, пов'язаний з аваріями, зривами та змінами технологічного процесу (години)	Питома вага змін у виробничо-технологічному процесі (%)	$K_{\text{попр}}$
-	До 50	0,5	1,005
-	51 – 80	1	1,0
-	81 – 100	1,1	1,011
0	101 – 130	1,5	1,015
1	131 – 150	1,7	1,017
2	151 – 170	1,9	1,019
3	171 – 200	2,2	1,022
4	201 – 250	2,8	1,028
5	251 – 300	3,4	1,034
6	301 – 400	4,5	1,045
7	401 – 600	6,5	1,065
8	601 – 800	9,0	1,09
9	801 – 1000	11,0	1,11
-	1001 – 1500	15,0	1,15
-	1501 – 2000	17,0	1,17
-	2 001 та вище	20,0	1,20

Далі з фактичної кількості службовців віднімається це відношення і виходить  $Ч$  – теоретична чисельність ІТР, тобто передбачається, що робочі взагалі не звертаються до службовців, тому немає ні аварій, ні порушень, ні збоїв у технологічному процесі. Іншими словами, приймається, що всі ІТР цеху (дільниці) виконують свої посадові обов'язки (вони ж і є нормативами) відповідно до посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці, техніки безпеки, промислової, пожежної безпеки, законів України та різних правил, що видаються контролюючими органами, за 100 % – це постійна незмінна величина.

Для того, щоб визначити змінну величину, необхідно теоретичну чисельність скоригувати на коефіцієнт участі ІТР у різних ситуаціях при зупинці і без зупинки цеху при змінах технологічного процесу, тобто помножити на  $K_{\text{попр}}$ .

3. Отримана загальна нормативна чисельність ІТП і службовців розподіляється за функціями господарювання (табл. 7).

4. Загальна по підприємству чисельність за кожною функцією коригується на коефіцієнт централізації ( $K_{ц}$ ), який показує питому вагу працівників, зайнятих в апараті управління (наприклад: якщо  $K_{ц} = 0,9$ , то в апараті управління працює 90 % всієї нормативної чисельності ІТР і службовців за даною функцією).

Таблиця 7

**Розрахунок чисельності ІТР та службовців**

№ п/п	Функції	Питома вага у загальній нормативній чисельності ІТР та службовців ( $P_n$ ), %	Загальна нормативна чисельність ІТР та службовців за функціями	$K_{ц}$	Нормативна чисельність ІТР та службовців за функціями в апараті управління, осіб
1	2	3	4	5	6
1	Загальне лінійне керівництво основним виробництвом	13,6		-	1 (директор)
2	Прогнозування та планування	3,3		0,5	
3	Оперативне управління основним виробництвом	3,5		0,4-0,9	
4	Контроль якості продукції	3,5	-	0,3	
5	Конструкторська підготовка виробництва	5,1		0,9	
6	Технологічна підготовка	19,6		0,5-0,9	
7	Стандартизація елементів виробництва	0,6		1,0	
8	Підбір та розстановка кадрів	1,1		0,9	
9	Підготовка кадрів	0,3		1,0	
10	Соціальний розвиток колективу	0,2		1,0	
11	Організація праці й заробітна плата	6,5		0,5-0,8	
12	Охорона праці й техніка безпеки	0,5		0,8	

1	2	3	4	5	6
13	Забезпечення матеріалами й комплектуючими виробами	4,5		0,8	
14	Збут продукції	0,9		0,8	
15	Бухгалтерський облік	4,3		0,5-0,8	
16	Фінансове забезпечення підприємства	0,7		0,8	
17	Правова діяльність	0,2		1,0	
18	Забезпечення інструментом	5,2	5	0,5-0,8	
19	Ремонтно-механічне обслуговування	8,0		0,5-0,8	
20	Енергоремонтне обслуговування	7,0		0,8	
21	Транспортне обслуговування	2,5		0,2	
22	Господарче обслуговування	0,8		ОД	
23	Загальне діловиробництво	3,6		0,4	
24	Удосконалення систем та процесів управління	3,0		1,0	
25	Капітальне виробництво	1,5		0,8	

#### 5. Визначення структури апарату управління.

Склад підрозділів апарату управління визначається, виходячи із чисельності ІТР й службовців за кожною функцією управління за нормативами (табл. 8).

Таблиця 8

#### Нормативи організації підрозділів апарату управління

Найменування підрозділу	Число ІТР й службовців	
	у технічних підрозділах	в інших
Відділ	20	10
Бюро	11 – 20	5 – 10
Група	5 – 10	-



При отриманій незначній чисельності працівників у підрозділі кілька функцій можна об'єднати в одному відділі.

6. Результати розрахунків звести в табл. 9.

Таблиця 9

### Результати розрахунків

№ п/п	Функції	Найменування підрозділів (відділ, бюро, група, окремі виконавці)
1	2	3

7. Заступники й помічники директора підприємства визначаються, виходячи з типових схем управління, складу та величини підрозділів.

Будується схема апарату управління підприємства з урахуванням вимог лінійно-функціональної форми управління.

### Методика розробки штатного розкладу підрозділу (цеху) або підприємства

Штатний розклад будується, виходячи з переліку посад, чисельності працівників за кожною функцією і посадовими окладами ІТР і службовців. Оклад обирається за кожною посадою відповідно до групи підприємства (цеху) за табл. 11.

Розрахунки оформляються у вигляді табл. 10.

Таблиця 10

### Штатний розклад апарату управління

Найменування посад	Кількість одиниць	Оклад	Разом
1	2	3	4
Разом			

**Посадові оклади керівних інженерно-технічних робітників**

№ п/п	Найменування посад	Місячні оклади*, грн
1	Начальник цеху	2 600 – 2 700
2	Начальник ділянки	– // –
3	Механік-енергетик цеху	– // –
4	Старший майстер ділянки	2 500 – 2 650
5	Майстер ділянки	2 400 – 2 550
6	Начальник цехового бюро	– // –
7	Завідуючий цеховими бухгалтеріями	– // –
8	Інженер-конструктор	2 750 – 2 800
9	Інженер-технолог I категорії	2 650 – 2 750
	II категорії	2 550 – 2 650
	III категорії	2 450 – 2 600
10	Старші інженери усіх спеціальностей, економіст, нормувальник, диспетчер	2 400 – 2 650
11	Інженер-технолог III категорії, інженери усіх спеціальностей	2 300 – 2 550
12	Старші техніки усіх спеціальностей	2 000 – 2 250
13	Техніки усіх спеціальностей	1 900 – 2 050
14	Старший бухгалтер (вища освіта)	2 200 – 2 450
15	Старший інспектор	2 000 – 2 300
16	Бухгалтер, інспектор, завідуючий архівом, завідуючий канцелярією, копіювально-розмножувальне бюро, стенографістки I категорії	1 900 – 2 100
17	Старші: касири, секретарі-стенографісти II категорії, завідуючий бюро перепусток, диспетчер з перевезення вантажів	1 850 – 1 950
18	Касир, машиністка I категорії, секретар-машиністка, лічильник, кресляр, діловод, старший табельник, оператор диспетчерської служби, комірник	1 800 – 1 850
19	Нарядчик, обліковець, табельник, копіювальник, експедитор	1 750 – 1 800
20	Молодший обслуговуючий персонал (МОП)	1 700
* Оклади заступників директора, начальника цеху, керівників функціональних підрозділів встановлюються на 10 – 15 % нижче, ніж їх начальникам		

## Вимоги до оформлення РСЗ

**Титульна сторінка.** Має включати назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему РСЗ; прізвище, ініціали студента, номер академічної групи; дату подання РСЗ викладачеві на перевірку (день, місяць, рік).

**Зміст.** Повинен відтворювати назви розділів, параграфів тощо, які розкривають тему РСЗ, із зазначенням номерів сторінок, на яких вони розміщені.

**Вступ.** У "Вступі" студентом розкривається сутність і стан наукового завдання та його значущість.

**Основна частина.** Містить необхідні розрахунки за наведеними методиками.

**Висновок.** Містить перелік практичних результатів, одержаних в ІНДЗ. Формулюють висновки щодо практичного використання здобутих навичок.

**Список літератури.** Джерела слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Відомості про джерела, які включено до списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням праць.

**Обсяг РСЗ** повинен становити в друкованому варіанті 10 – 15 сторінок. Орієнтована кількість сторінок у розділах: вступ – 1 – 2 с.; основна частина – 8 – 10 с.; висновок – 1 – 3 с.

При виконанні завдання необхідно дотримуватись нормативно встановлених правил оформлення тексту, таблиць, формул, розрахунків, схем, малюнків.

Завдання має бути виконано і подано на кафедру не пізніше зазначеної в навчальному плані дати.

Підготовка якісного розрахункового самостійного завдання є обов'язковою умовою отримання студентом позитивної підсумкової оцінки з даної навчальної дисципліни.

## **9. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь) та групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні і групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне складання виконаних робіт;

підготовка есе для виступу на науковому семінарі;

підготовка есе для виступу на науковій конференції.

## **10. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – ділових ігор, рольових ігор, тренінгів, семінарів в активній формі, кейсів, модерації (табл. 12). Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у:

високій мотивації студентів;

закріпленні теоретичних знань на практиці;

підвищенні самосвідомості студентів;

виробленні здатності ухвалювати самостійні рішення;

виробленні здібності до колективних рішень;

виробленні здібності до соціальної інтеграції;

набутті навичок вирішення конфліктів;

розвитку здібності до компромісів.

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання  
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<b>Тема 1.</b> Методологічні засади теорії організації	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Роль організації у розвитку суспільства"
<b>Тема 2.</b> Основні організаційні теорії та моделі	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Сучасний стан організаційної парадигми"
<b>Тема 3.</b> Організація як система	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Причини, що обумовлюють необхідність розгляду організації як системи"; <i>презентація</i> результатів роботи в малих групах
<b>Тема 4.</b> Організація як соціум	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Людина як елемент соціальної системи"; <i>презентація</i> результатів роботи в малих групах
<b>Тема 5.</b> Організаційний процес	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Переваги та недоліки детермінованого методу управління"; <i>кейс-аналіз за темою</i> "Аналіз ефективності управлінських процесів в організації"; <i>презентація</i> результатів роботи в малих групах
<b>Тема 6.</b> Теоретичні засади організації як об'єкта управління	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Ролі суб'єкта управлінської діяльності в організації"
<b>Тема 7.</b> Організаційне проектування	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління"; <i>презентація роботи в малих групах за темою</i> "Аналіз впливу ситуативних чинників на проектування організації"
<b>Тема 8.</b> Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Необхідність віртуальної організації у сучасних умовах"; <i>семінар-дискусія</i> "Порівняльний аналіз механістичної та професійної бюрократії"; <i>презентація</i> результатів роботи в малих групах

1	2
<b>Тема 9.</b> Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Вплив стану економіки на діяльність українських підприємств"; <i>презентація роботи в малих групах за темою</i> "ПЕСТ-аналіз оцінки чинників макросередовища організації"
<b>Тема 10.</b> Самоорганізація	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Синергетичний ефект, умови його досягнення"
<b>Тема 11.</b> Культура організації	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Переваги та недоліки громадянської й корпоративної культури"; <i>семінар-дискусія</i> "Роль культури організації в сучасних умовах"
<b>Тема 12.</b> Інформаційно-аналітичні технології в організації	<i>Міні-лекція, семінар-дискусія</i> з питання "Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності"; <i>презентація</i> результатів роботи в малих групах
<b>Тема 13.</b> Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	<i>Проблемна лекція</i> з питання "Економічний та соціальний ефект: що важливіше для сучасних організацій"; <i>семінар-дискусія</i> "Найважливіші чинники, що визначають ефективність організації"

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, які розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань у ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Міні-лекції** передбачають виклад навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

**Робота в малих групах** використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій)** дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

**Рольові ігри (інсценізації)** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

## **11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять, виконуючи практичні завдання щодо розробки організаційної структури та оцінки її якості; комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації; обґрунтування організаційної культури організації; оцінки ефективності діяльності організації та ефективності організаційної структури в цілому. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять.

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з робочою програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські й практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань. Система оцінювання результатів навчання студентів включає поточний, модульний (відповідно до визначеного змістовного модулю) та семестровий контроль результатів навчання.

Поточний контроль за навчальною дисципліною здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних (семінарських) занять і оцінюється сумою набраних балів. Модульний контроль (модульна контрольна робота) проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний модуль і має на меті оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля. Підсумкова кількість балів за змістовий модуль визначається як сума балів за всіма формами контролю плюс оцінка за модульну контрольну роботу. Семестровий контроль у формі заліку – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння студентом навчального матеріалу з дисципліни та на підставі результатів виконання ним певних видів робіт на практичних, семінарських, лабораторних заняттях та самостійної роботи, є підсумковою кількістю балів з навчальної дисципліни (максимум 100 балів). Визначається як сума (проста) балів за результати успішності студента при поточному та модульному контролі. Залік виставляється за результатами роботи студента впродовж усього семестру.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.
2. Виконання РСЗ.
3. Написання есе.
4. Проведення модульного контролю.

**Оцінювання знань студента під час семінарських, практичних занять, написання модульної контрольної роботи (поточно-модульний контроль) має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:**



а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;

б) виконання завдань для самостійного опрацювання;

в) рівень виконання модульних завдань.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою за такими критеріями:

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, які розглядаються;

4) вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

При поточному контролі оцінці підлягають: рівень засвоєння теоретичних знань та їхнього розуміння, продемонстрованій у відповідях і виступах практичні вміння і навички з тем, включених до змістових модулів; самостійне опрацювання тем; проведення розрахунків згідно з умовами індивідуального розрахункового завдання; написання рефератів; активність при обговоренні питань; результати експрес-контролю у формі тестів. Кількість контрольних заходів з дисципліни залежить від кількості годин, відведених на семінарські та практичні заняття та кількості змістових модулів. Мінімальна та максимальна сума балів за поточний та модульний контроль дорівнює 60 та 100 балів відповідно впродовж семестру, зокрема, мінімальна кількість балів за модульну контрольну роботу дорівнює 20 балам.

Робочою програмою дисципліни передбачено 4 контрольних заходи: 2 модульні контрольні роботи (по одній за кожний змістовний модуль), виконання РСЗ, написання есе за тематикою навчальної дисципліни. Додаткова кількість балів отримується студентом за активну участь у практичних (семінарських) заняттях.

Навчальним планом дисципліни передбачено 30 годин на проведення практичних (семінарських) занять, з яких 16 годин відведено на практичні заняття, 14 – на семінарські. У межах годин, передбачених на проведення семінарських занять, заплановано проведення письмового тестування у формі відповідей студентів на різні питання, що дає можливість оцінити рівень засвоєння знань при незначних витратах аудиторного часу (5 робіт; останнє семінарське заняття у межах кожного змістовного модуля відведено на проведення модульної контрольної роботи). При оцінці знань використовується набір з 10 питань, мінімальна та максимальна кількість балів за кожну письмову роботу складає 1 – 2 бали відповідно. Під час проведення практичних занять передбачено проведення усного опитування, що є найбільш поширеним методом контролю знань студентів. Проводиться у формі бесіди викладача зі студентом з метою перевірки знань студента під час виконання практичних завдань, з'ясування його готовності до вивчення нового матеріалу, засвоєння нового навчального матеріалу, який був тільки що розібраний на занятті. Передбачено 6 опитувань: останнє практичне заняття у межах першого змістовного модуля відведено на захист РСЗ, у межах другого змістовного модуля – на захист есе. Мінімальна та максимальна кількість балів за кожне практичне заняття відповідно 0,5 – 1 бали. Результати модульної контрольної роботи можуть бути оцінені від 20 до 30 балів. Розрахунок підсумкової оцінки за участь у практичних (семінарських) заняттях та складання завдань модульних контрольних робіт проводиться на підставі табл. 13.

**Оцінка письмового тестування.** Метою вирішення тестових завдань з даної навчальної дисципліни є засвоєння студентами теоретичних знань з процесу ефективного управління діяльністю сучасних організацій та набуття практичних вмінь і навичок у вирішенні певного кола проблем у даній сфері, що постають на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки.

Відповідно до Галузевого стандарту освіти тестові завдання спрямовані на забезпечення виконання студентами виробничих функцій (технічних, виконавчих, проектувальних, організаційних), завдань діяльності (професійних, соціально-виробничих і соціально-побутових) і класів завдань діяльності (стереотипних, діагностичних й евристичних), згідно з якими має здійснюватися підготовка фахівця певного рівня кваліфікації.

## Розрахунок оцінок студентів за поточний та модульний контроль

Вид заняття	Мінімально та максимально можлива кількість балів за кожне заняття																Оцінка за поточний та модульний контроль	
	1		2		3		4		5		6		7*		8**			
<b>Змістовний модуль 1. Загальна теорія організації</b>																		
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
Практичне	0,5	1	-	-	0,5	1	-	-	0,5	1	-	-	6	12	-	-	7,5	15
Семінарське	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	20	30	23	36
<b>Змістовний модуль 2. Функціонування та розвиток організації</b>																		
№ заняття	9		10		11		12		13		14**		15*					
Практичне	0,5	1	-	-	0,5	1	-	-	0,5	1	-	-	6	12			7,5	15
Семінарське	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	20	30	-	-			22	34
Разом																	60	100

**Примітка:**

\*. на практичних заняттях 7 та 15 передбачено захист розрахункового самостійного завдання та есе відповідно;

\*\*.. на семінарських заняттях 8 та 14 передбачено написання модульної контрольної роботи.

Тестові завдання закритої форми розрізняються за принципом побудови відповіді.

I. *Альтернативні* тестові завдання передбачають наявність двох варіантів відповіді типу "так – ні"; "правильно – неправильно" тощо. Як правило, їх використовують для перевірки правильності вибору або прийняття рішення у згорнутій формі.

Тестові завдання з *множинним вибором* передбачають принаймні три можливі відповіді (але не більше п'яти). Завдання такого типу доцільно використовувати в тих випадках, коли необхідно перевірити вміння правильно відтворювати отримані знання. У цьому типі тестових завдань у запропонованих декількох відповідях є правильною лише одна.

Розрізняють декілька варіантів тестів з множинним вибором:

1. Тестові завдання з *простим множинним вибором*, відповідь яких будується за принципом *класифікації*. Їх доцільно використовувати тоді, коли кількість можливих варіантів відповідей менше трьох, але відповідь більш складна, ніж відповідь типу "так – ні". Така форма тестового завдання є проміжною між альтернативними тестовими завданнями та тестовими завданнями з множинним вибором.

2. Тестові завдання з *множинним вибором*, побудова відповіді на які використовує принцип *класифікації*, рекомендується використовувати при перевірці вмінь вільного орієнтування у групі схожих понять, явищ, процесів тощо.

3. Тестові завдання, у відповідях яких застосовано принцип *кумуляції*, доцільно використовувати для перевірки повноти знань та вмінь. Запитальна частина таких завдань в основному має порівняльний зміст: одна з декількох відповідей повинна бути найкращою, найбільш правильною та повною.

При складанні тестових завдань з множинним вибором можливе *сполучення* всіх зазначених принципів.

II. Тестові завдання *на відновлення відповідності частин* становлять модифікацію тестових завдань з множинним вибором і подаються у вигляді двох чи більше колонок слів, фраз, графічних зображень, цифрових або літерних позначень тощо.

III. Тестові завдання *на порівняння і протиставлення (на аналіз взаємозв'язку)* рекомендуються для перевірки вмінь виявляти розпізнавальні ознаки різних явищ, ситуацій тощо. При виконанні таких завдань тестований аналізує запропонований матеріал, синтезує його та робить відповідні висновки. У разі аналізу запропонований до тестування матеріал поділяється на окремі частини і визначаються їх взаємовідносини; у разі синтезу – окремі частини або елементи запропонованого матеріалу поєднуються в єдине ціле.

IV. Тестові завдання з *множинними відповідями "правильно – неправильно"* використовуються в ситуаціях, коли відповіді або рішення можуть бути тільки правильними або неправильними (на відміну від тестових завдань з однією правильною відповіддю), не мають жодних відтінків переваги і є категоричними. Крім того, досить часто на запропоноване запитання існує декілька правильних відповідей.

У такому разі вважається, що тестується глибина знань, розуміння різних аспектів явищ, процесів тощо.

V. Тестові завдання *на визначення причинної залежності* використовуються при необхідності перевірки розуміння певної причинної залежності між двома явищами. Запитання складається так, що кожне з двох тверджень, пов'язаних сполучником "тому що", є повним і чітко сформульованим. Тому, хто тестується, спочатку необхідно визначити, правильне чи неправильне кожне з двох тверджень окремо, а лише потім, якщо обидва правильні, визначити, правильна чи неправильна причинна залежність між ними.

VI. Тестові завдання *на відтворення правильної послідовності* (комбінації) потребують переструктурування даних або елементів будь-якої комбінації. Використання таких завдань доцільне в разі тестування вмінь та знань правильної послідовності дій (нормативної діяльності), алгоритмів діяльності, технологічних прийомів тощо. Можливе також їх використання при тестуванні знань загальноприйнятих формулювань визначень, правил, законів, фрагментів нормативних документів тощо.

VII. Тестові завдання *відкритого типу* передбачають вільні відповіді тестованих, є завданнями без запропонованих варіантів відповідей і використовуються для виявлення знань термінів, визначень, понять тощо.

Тести можуть бути застосовані як з метою контролю, так і для закріплення теоретичних знань та практичних навичок.

Завдання включає 10 тестових завдань з множинним вибором, кожне з яких оцінюється у 0,2 бали. Робота вважається зарахованою, якщо студент дав правильні відповіді на половину тестів з наведеного переліку. У цьому випадку він отримує мінімально необхідну кількість балів (1 бал). Правильні відповіді на інші тести пропорційно збільшують його оцінку (за 10 правильних відповідей студент отримує 2 бали – максимально високу оцінку за даний вид завдання).

**Оцінка усного опитування.** Під час усного опитування оцінюється рівень опанування студентом методиками розрахунку практичних завдань, вміння їх коректно використовувати, формулювати аналітичні висновки за результатами розрахунків (табл. 14).

## Оцінювання усного опитування

Кількість балів	Критерії оцінювання
0,5	Студент знає методику, яку слід використовувати для вирішення конкретного практичного завдання, але не вміє нею користуватися
0,6	Студент може самостійно здійснювати розрахунки за обраною методикою, але допускає незначні неточності (неправильний математичний розрахунок, відсутність (неправильне визначення) одиниць виміру тощо)
0,7	Студент правильно використовує методику вирішення завдання, здійснює усі необхідні розрахунки, з незначними неточностями вміє формулювати аналітичні висновки
0,8	Отримує студент за правильно вирішене завдання за обраною методикою та правильно сформульований аналітичний висновок
0,9	Отримує студент, який вміє запропонувати різні шляхи вирішення поставленого завдання
1	Отримується за сформульовані пропозиції щодо покращення рівня отриманих показників

**Оцінювання знань студента під час самостійної роботи** проводиться за 100-бальною шкалою.

Есе є додатковою частиною самостійної роботи студента над даною навчальною дисципліною. Мета есе – поглиблення теоретичних знань, набутих студентами в процесі вивчення дисципліни.

Написання есе має сприяти глибшому засвоєнню студентами навчальної дисципліни, спонукає ґрунтовно вивчати нормативно-законодавчу базу з питань регулювання діяльності сучасних організацій, спеціальні наукові видання вітчизняних і закордонних авторів, в яких розглядаються питання формування ефективної структури організації, забезпечення результативного її функціонування, досягнення та правильного вимірювання економічного та соціального ефекту.

Першим етапом написання есе є вибір теми. Студенти обирають тему есе за власним розсудом, але відповідно до тематики есе, визначеної кафедрою бізнесу та підприємництва. За погодженням з викладачем студент може підготувати есе на іншу тему, якої немає у цьому переліку.

Після вибору теми студент повинен розробити й викласти в письмовій формі план есе, який слід розробляти після ознайомлення з літературними джерелами, що висвітлюють ті чи інші питання і проблеми з теми дослідження. Це дасть змогу студенту детальніше уявити собі структуру есе, послідовно викласти його зміст, повніше висвітлити коло питань, які мають бути вирішені.

План повинен включати лише ті питання, які безпосередньо стосуються теми і дають змогу повно та глибоко розкрити її.

Писати есе слід на білому папері стандартного формату А4. Аркуші можна зшивати будь-яким способом, але так, щоб вони не розсипалися.

Титульний аркуш есе повинен мати такий зміст: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема есе; прізвище, ініціали студента, навчальна дисципліна, номер академічної групи; дата подання есе викладачеві на перевірку (день, місяць рік).

За титульним аркушем слідує детальний план есе, в якому треба виділити вступ, два – три підрозділи основного змісту, висновки та список використаної літератури, додатки.

Складні таблиці, які не вміщуються в тексті, а також інші допоміжні матеріали включаються в додатки до роботи. При цьому в тексті на них робляться відповідні посилання.

Усі аркуші слід пронумерувати – порядковий номер ставиться в правому верхньому куті сторінки, при цьому нумерація починає ставиться на першому аркуші після вступу.

У кінці есе дається повний список використаних джерел. Його необхідно скласти у певному порядку: спочатку наводяться законодавчі та нормативні акти, статистичні довідники, загальна та спеціальна література за алфавітом.

Есе має бути виконано і подано на кафедру не пізніше зазначеної в навчальному плані дати.

Есе оцінюється за критеріями:

самостійності виконання;

логічності та деталізації плану;

повноти й глибини розкриття теми;

наявності ілюстрації (таблиці, рисунки, схеми тощо);

кількості використаних джерел (не менше десяти);

використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду;

наявності конкретних пропозицій та прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела;  
якості оформлення.

Підготовка якісного есе є передумовою отримання студентом позитивної підсумкової оцінки з навчальної дисципліни (табл. 15).

Таблиця 15

### Оцінювання есе

Кількість балів	Критерії оцінювання
6	Наявність есе за затвердженою тематикою, оформленого згідно з вимогами кафедри менеджменту та бізнесу щодо подібних робіт, без захисту роботи
7	Отримує студент, який зміг доповнити теоретичний матеріал есе практичними прикладами
8	Отримує студент за формулювання висновків щодо можливостей застосування наведених теоретичних положень у практичній діяльності організацій з метою підвищення ефективності їх функціонування
9	За доповнення теоретичного матеріалу есе статистичними даними з метою обґрунтування сформульованих висновків
10	Отримує студент, який зміг навести графічну інтерпретацію наведених даних з метою спрощення сприйняття наведеного матеріалу
11	Оцінюється студент, який, за умови дотримання наведених вимог, продемонстрував яскравий захист есе
12	Отримує студент за підготовку презентації до захисту есе

Оцінювання якості виконання РСЗ проводиться згідно з табл. 16.

Таблиця 16

### Оцінювання розрахункового самостійного завдання

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	2
6	Наявність завдання з необхідними й правильними розрахунками та висновками, без його захисту
7	Отримує студент, який зміг пояснити алгоритм розрахунку нормативної чисельності ІТР та службовців підприємства
8	Отримує студент за пояснення розрахунків за п.п. 1 – 2 завдання, але з деякими неточностями та упущеннями
9	Абсолютно правильний розрахунок та пояснення розрахунків для вирішення завдань 1 – 2
10	Отримує студент, який зміг пояснити алгоритм виконання п.п. 1 – 3 завдання за умови правильного їх розрахунку



1	2
11	Оцінюється студент, який при правильному розрахунку необхідних показників сформулював ґрунтовні аналітичні висновки
12	Отримує студент за розробку пропозицій щодо покращення діяльності підприємства шляхом оптимізації кадрового складу працівників

**Модульний контроль** здійснюється в письмовій формі за білетами, зміст яких містить питання всіх тем модуля. Теоретична частина завдання містить теоретичні питання або тестові завдання закритої та відкритої форм. Практична частина складається з практичних завдань (ситуацій) різного ступеня складності.

### Зразок модульного завдання

#### Теоретична частина

1. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
2. Який взаємозв'язок законів організації?

#### Практична частина

3. Оцінити переваги та недоліки організаційної структури підприємства.
4. Провести PEST-аналіз факторів макрооточення підприємства.
5. Обґрунтувати вибір найефективнішого варіанта організаційної культури.

Оцінка модульної контрольної роботи здійснюється відповідно до табл. 17.

Таблиця 17

### Оцінка модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	2
20	Студент отримує за повністю та правильно розкриті перше питання теоретичної частини
21	За змістовні та правильні відповіді на запитання теоретичної частини
22	Отримує студент, який разом з теоретичною частиною правильно, але з деякими неточностями, вирішив перше завдання практичної частини

1	2
23	Надається за абсолютно правильне вирішення завдання 1 практичної частини та правильні відповіді на теоретичні запитання
24	Оцінюється робота, у якій наведено ґрунтовний аналітичний висновок до практичного завдання 1
25	Отримує студент за правильне вирішення практичного завдання 1 та завдання 2 (але з невеликими недоліками) та теоретичної частини завдання
26	Абсолютно правильне вирішення практичних завдань 1 – 2 та відповіді на теоретичні запитання
27	За умови виконання роботи відповідно до усіх наведених критеріїв у роботі наявний аналітичний висновок до практичного завдання 2
28	За змістовні та правильні відповіді на теоретичні запитання та правильно вирішені усі завдання практичної частини
29	Студенту надає можливість отримати аналітичний висновок до практичного завдання 3
30	Заслуговує студент, який навів практичні рекомендації щодо покращення ситуації, отриманої на підставі розрахунків завдань практичної частини

Якщо студент за поточний контроль не накопичив необхідну кількість балів, визначених робочою програмою дисципліни, то він не допускається до модульного контролю. На початку вивчення дисципліни студента повідомляють про наявність робочої навчальної програми, кількість змістових модулів, зміст, форми проведення поточного контролю та критерії їх оцінювання. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю (не склав змістовний модуль), має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання.

## 12. Рекомендована література

### 12.1. Основна

1. Добраев В. Л. Теория организации / В. Л. Долбаев. – М. : Институт молодежи, 1995. – 286 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 320 с.

### 12.2. Додаткова

3. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учебник / под ред. проф. Г. А. Титоренко. – М. : Компьютер ; ЮНИТИ, 1998. – 420 с.
4. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін. – Львів : Світ, 2005. – 294 с.
5. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, В. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
6. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 кн. / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 160 с.
7. Бурганова Л. Л. Теория управления : учебн. пособ. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 138 с.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: Юнити, 1995. – 480 с.
9. Государственное управление: основы теории и организации : учебник / под ред. В. А. Козбаненко. – М. : Статут, 2000. – 912 с.
10. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 206 с.
11. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 482 с.
12. Граждан В. Д. Теория управления : учебн. пособ. / В. Д. Граждан. – М. : Гардарика, 2006. – 416 с.
13. Кабкова Е. Н. Шпаргалка по теории организации: ответы на экзаменационные билеты / Е. Н. Кабкова. – М. : Апрель, 2006. – 64 с.

14. Карташов В. А. Система систем: Очерки общей теории и методологии / В. А. Карташов. – М. : Дело, 1995. – 196 с.
15. Кожухар В. М. Основы теории организации : учебн. пособ. / В. М. Кожухар. – М. : Изд.-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2006. – 184 с.
16. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах : учебн. пособ. / М. В. Колокнева. – М. : Проспект, 2006. – 280 с.
17. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учебник для вузов / Р. А. Коренченко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
18. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
19. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 142 с.
20. Мардас А. Н. Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб. : Питер, 2003. – 336 с.
21. Мильнер Б. Э. Теория организаций : учебник / Б. Э. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
22. Миронов М. Г. Теория организаций / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. – М. : Юрайт-Издат, 2005. – 159 с.
23. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 84 с.
24. Парахина В. Н. Теория организаций: учебн. пособ. / В. Н. Парахина, Т. А. Федоренко. – М. : КНОРУС, 2006. – 296 с.
25. Подлесных В. И. Теория организаций : учебник / В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом "Бизнес-пресса", 2006. – 336 с.
26. Радченко Я. В. Теория организаций / Я. В. Радченко. – М. : ГАУ, 1998. – 56 с.
27. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 340 с.
28. Рогожин С. В. Теория организаций : учебн. пособ. / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Изд. "Экзамен", 2003. – 320 с.
29. Румянцева З. П. Общее управление организацией: Теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
30. Смирнов З. А. Теория организаций / З. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
31. Туровец О. Г. Теория организаций : учебн. пособ. / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 128 с.

32. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
33. Управление организацией : практикум / под ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 373 с.
34. Фалмер Р. В. Организация как функция управления / Р. В. Фалмер. – М. : Экономика, 1992. – 138 с.
35. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991. – 358 с.
36. Франчук В. И. Основы современной теории организаций / В. И. Франчук. – М. : Ин-т организационных систем, 1995. – 212 с.

### **12.3. Ресурси мережі Інтернет**

37. ЛигаБизнесИнформ. – Режим доступа : [www.liga.net](http://www.liga.net).
38. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).
39. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html](http://www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html).
40. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com](http://www.ukrpravo.com).

## Зміст

Вступ .....	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів .....	5
2. Тематичний план навчальної дисципліни .....	7
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами .....	9
4. Плани лекцій .....	17
5. Плани семінарських (практичних) занять .....	20
5.1. Теми семінарських занять.....	20
5.2. Теми практичних занять .....	25
6. Самостійна робота студентів .....	27
6.1. Питання для самостійного опрацювання .....	27
7. Контрольні запитання для самодіагностики .....	32
8. Розрахункове самостійне завдання .....	34
9. Індивідуально-консультативна робота .....	44
10. Методики активізації процесу навчання .....	44
11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів .....	47
12. Рекомендована література .....	59
12.1. Основна .....	59
12.2. Додаткова .....	59
12.3. Ресурси мережі Інтернет .....	61

