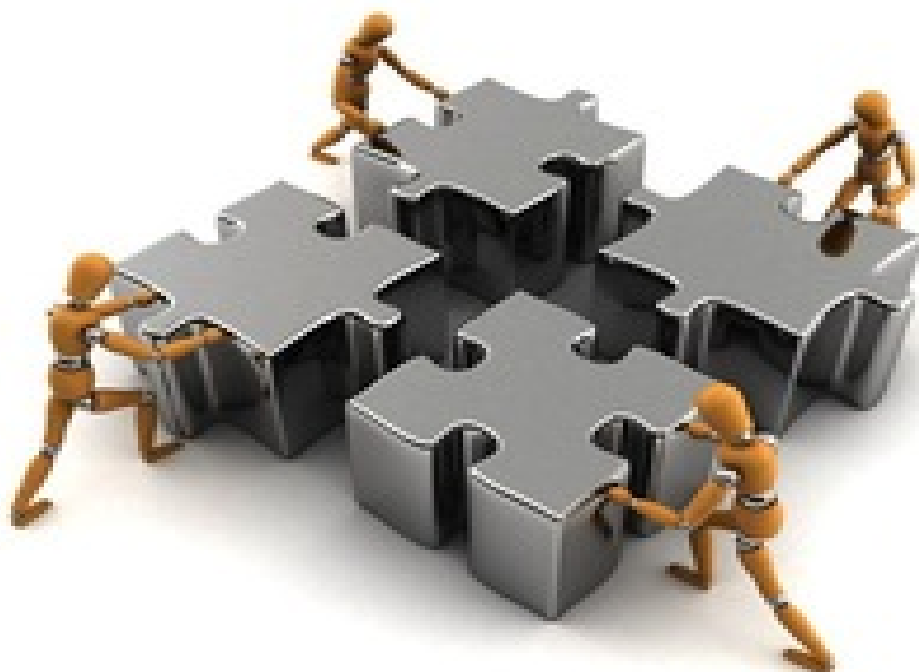


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
УПРАВЛІННЯ**

Кафедра менеджменту, організацій та права

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**методичні рекомендації для самостійної роботи та практичних занять
для студентів напряму підготовки
6.030601 – «Менеджмент»
денної форми навчання**



Миколаїв

2015

УДК 65.01

ББК 65.290-21

Т33

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол № 9 від 26.05.2015 р.

Укладач:

А. Г. Максименко – канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту організацій та права Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

А. М. Ужва – канд. екон. наук, доцент кафедри обліку та економічного аналізу Миколаївського національного університету імені

В.О. Сухомлинського

Т. Я. Іваненко – канд. екон. наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний університет, 2015

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
Загальні положення.....	5
Загальні методичні рекомендації по вивченню дисципліни.....	5
ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	7
Практичне заняття №1.....	8
Практичне заняття №2.....	8
Практичне заняття №3.....	10
Практичне заняття №4.....	11
Практичне заняття №5.....	17
Практичне заняття №6.....	18
Практичне заняття №7.....	20
Практичне заняття №8.....	23
Практичне заняття №9.....	23
Практичне заняття №10.....	24
Завдання для самостійної роботи.....	27
Питання до заліку.....	38
Список рекомендованої літератури.....	40

ВСТУП

Для розуміння сутності організаційної діяльності необхідні знання, узагальнюючі найбільш ефективні прийоми і способи приватних видів діяльності, а також загальна фундаментальна теорія, що розкриває закони, принципи, методи і функції діяльності організованих соціально-економічних систем. Організація проявляє себе і в якості однієї із функцій загальної системи управління організованою діяльністю і у вигляді процесу організаційного проектування і удосконалення організаційної діяльності, виступаючи як частина інноваційного або інвестиційного проектування і як обов'язкова умова реалізації того та другого. Тому пізнавальна діяльність в рамках даного напрямку теоретичних і прикладних досліджень обумовлена задачею вивчення і дослідження різних сторін одного й того ж об'єкта – організації як самостійної соціально-економічної системи.

Виходячи з цього основними задачами дисципліни «Теорія організації» являються вивчення основ створення, функціонування і постійного удосконалення організації. Особлива увага приділяється питанням проектування організаційних структур, технології розробки і прийняття організаційних рішень, управління процесами організаційного розвитку і формування організаційної культури.

Освоєння курсу розвиває у студентів сучасний образ мислення, при якому ефективне управління і розвиток діяльності організації в першу чергу ототожнюється із процесами забезпечення і підтримання заданого рівня її конкурентоспроможності. Основу такого типу мислення складає цілісне і, разом з тим, багатоаспектне бачення організацій очима: підприємця, керівника організації, дослідника організації, виконавця, конкурента, чиновника державної установи та ін.

Студенти повинні отримати навички аналітичного і емпіричного дослідження організації, виробити цілісне уявлення про різні аспекти будови і функціонування організації на всіх її рівнях; систематизувати знання про діяльність організованих соціально-економічних систем; сформуванати навички організаційного мислення і корпоративної культури.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Вивчення студентами основ діяльності сучасної організації, поглиблення знань студентів про організаційну діяльність шляхом відображення специфічних особливостей функціонування конкретного підприємства. Навчання студентів ефективному використанню форм і методів створення, функціонування і постійного удосконалення діяльності організації в практичній діяльності, а також контроль отриманих ними теоретичних знань і практичних навиків по запропонованій тематиці.

Ціллю викладання дисципліни «Теорія організації» являється вивчення законів виникнення і розвитку організацій, принципів їх удосконалення на основі сучасних методів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організацій.

Головними *задачами* викладання курсу «Теорія організації» є:

- усвідомлення студентами поняття «Організація» як однієї із найважливіших функцій управління і як виду соціальної системи;
- освоєння історичного, системного і ситуаційного методологічних підходів до вирішення важливих організаційно-управлінських проблем;
- вироблення навиків проектування і удосконалення існуючих організацій;
- формування організаційної культури.

В процесі вивчення учбової дисципліни «Теорія організації» студенти повинні використовувати законодавчу, спеціальну і учбову літературу, різні періодичні видання, в яких описуються фактичні дані про діяльність організацій та інші матеріали.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ДИСЦИПЛІНИ

Формами вивчення дисципліни «Теорія організації» студентами денної форми навчання є: лекційні заняття, практичні заняття та самостійна робота.

Поряд із цим під час лабораторно-екзаменаційної сесії проводяться консультації з дисципліни.

Для того, щоб краще засвоїти теоретичний матеріал всього курсу, студентам необхідно дотримуватись такого порядку його вивчення.

В першу чергу необхідно ознайомитися з тематикою дисципліни, вимогами програми і методичними вказівками. В переліку питань тематичного змісту дисципліни викладений головний зміст дисципліни «Теорія організації», який дозволяє в логічній послідовності поєднати воедино програму курсу.

Наведений список рекомендованої літератури та джерел мережі Інтернет дозволяє підібрати необхідні джерела для вивчення тем дисципліни.

Використання нових Законів і постанов Уряду при вивченні курсу дисципліни є обов'язковим. Бажано, також, використовувати досвід, накопичений вітчизняними та зарубіжними практиками і вченими, який висвітлюється в періодичній пресі, інформаційних бюлетенях та Інтернеті.

Поряд із цим необхідно користуватися і спеціальною літературою з технологічних, економічних, суспільно-політичних дисциплін, що дозволить чітко уявити окремі аспекти менеджменту та маркетингу.

При вивченні дисципліни «Теорія організації» незрозумілі положення необхідно записувати окремо, щоб більш детально з'ясувати на лекціях, практичних заняттях, під час консультацій.

Надбані знання і практичні навички повинні допомогти студентам самостійно і на достатньо високому теоретичному рівні вирішувати широке коло практичних організаційно-управлінських проблем.

В результаті освоєння дисципліни студенти повинні:

а) мати уяву про організації сучасне суспільство, історії розвитку організаційних теорій, про основні напрямки їх розвитку;

б) знати сучасні теорії організації, основні напрямки взаємодії людини і організації, основні типи організацій, основи організаційного проектування;

в) знати основні елементи і характеристики організації, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації і взаємодію з ним організації;

г) вміти застосовувати на практиці системний підхід і системний аналіз при вирішенні організаційно-управлінських проблем, застосовувати на практиці основні методи системного аналізу: «Дерево цілей», «Дерево рішень», «Дерево проблем», діаграму «Проблема - причини», діаграму «Проблема – шляхи вирішення», морфологічний аналіз та інші евристичні методи.

д) вміти збирати, аналізувати і відпрацьовувати прийоми роботи організатора, підтримувати існуючу і випрацьовувати елементи нової організаційної культури;

е) знати основні законодавчі акти України в галузі удосконалення організаційної діяльності підприємств, установ, галузей, всієї держави, з новітніми тенденціями розвитку теорії організації і практики використання в цій галузі.

Закінчується вивчення дисципліни складанням заліку.

Обсяг та тематичний зміст дисципліни

На вивчення дисципліни «Теорія організації» передбачаються наступні види учбових занять: самостійна робота – 78 годин, лекції – 30 годин і практичні заняття – 30 годин. (див. табл. 1).

**Таблиця 1 Орієнтована структура навчальної дисципліни
«Теорія організації»**

№	Тема	Всього	Лекції	Практ. зан.	Сам. роб.	Види аудиторної роботи	Форми контролю
1	2	3	4	5	6	7	8
Змістовний модуль №1. Загальна теорія організації							
1	Предмет, методологія, завдання теорії організації	8	2	2	4	ЛК, ситуаційний аналіз	Тест №1
2	Загальна характеристика організації	12	4	2	6	ПЗ, ділова гра	Тест №2
3	Організація як система	12	4	4	4	ЛК, ситуаційний аналіз	Тест №3
4	Організація як процес	10	2	4	4	ЛК, тренінг	Тест №4
5	Теоретичні засади організації як об'єкта управління	8	2	2	4	ЛК, ситуаційний аналіз	Тест №5
	Всього за ЗМ №1	50	14	14	22		5 тестів
Змістовний модуль №2. Створення ефективної організації							
6	Організаційне проектування	14	4	4	6	ЛК, аналіз ситуацій	Тест №6
7	Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	10	4	2	4	ПЗ, реферат	Тест №7
8	Організаційна культура	12	2	4	6	ЛК, ситуаційна гра	Тест №8
9	Інформаційно-аналітичні технології в організації	10	2	4	4	ЛК, ситуаційний аналіз	Тест №9
10	Ефективність діяльності організації	12	4	2	6	ЛК, ситуаційний аналіз	Тест №10
	Всього за ЗМ №4	58	16	16	26		5 тестів
	Всього	108	30	30	48		10 тестів

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Предмет, методологія, завдання теорії організації

1. Тест №1 «Предмет, методологія, завдання теорії організації»
2. Практична вправа «Роль організації у вашому житті»

Завдання:

1. Скласти перелік з 5 організацій, з якими ви мали контакти останнім часом (ваша робота, магазин, кінотеатр, поліклініка та. ін.);
2. Описати характеристики перерахованих організацій (робота в підгрупах), заповнивши таблицю 1.

Для характеристик можна скористатися основними параметрами організацій:

- Цілі та вид діяльності (які завдання організація ставить перед собою і чим займається);
- Форма власності (держав., Приватна, муніципальна і пр);
- Рівень формації (формальна, неформальна);
- Відношення до прибутку (комерційна, некомерційних);

Таблиця 1 Організація та її характеристики

№	Назва організації	Вид діяльності	Форма власності	Рівень формації	Відношення до прибутку	Позитивні характеристики	Негативні характеристики

Практичне заняття 2. Загальна характеристика організації

1. Тест №2 «Загальна характеристика організації»
2. Практична вправа «Принципи управління А.Файоля у сучасності»

Завдання:

Навести реальні приклади до кожного із принципів управління А.Файоля (коротка характеристики принципів управління подана нижче).

Стосовно до діяльності вищої ланки управління Файоль сформулював наступні принципи:

1. **Поділ праці.** Ця ідея запозичена у класиків економічної теорії і полягає в тому, що для ефективного використання робочої сили необхідна спеціалізація праці. Як і Тейлор, Файоль вважав, що вона може бути застосовна для всіх видів праці - виконавчого та управлінського.

2. **Влада і відповідальність.** На думку Файоля, влада буває офіційною, якою менеджер володіє в силу займаної ним посади, і особистісною, яка є результатом його якостей як особистості. Хороший менеджер сполучає офіційну й особистісну владу. Що ж стосується відповідальності, то вона являє собою зворотний бік влади, її наслідок.

3. **Дисципліна.** Файоль розумів її як покура, заснована не на страху, а на повазі, довірі до керівників на всіх рівнях. При цьому Файоль одним з найбільш дієвих факторів впливу на підлеглих вважав особистий приклад начальника. Хороший приклад начальника змушує підлеглих йому наслідувати, поганий - має для всіх негативні наслідки.

4. **Єдиноначальність.** Цей принцип Файоля привів до виникнення його розбіжностей з Тейлором. Чи не колегіальність, вважав він, а наказ від вищого співробітника забезпечує єдність точки зору, єдність дії і єдність розпорядження. Виконання вказівок від двох, трьох і більше керівників - загроза влади, дисципліни і стабільності.

5. **Єдність керівництва.** Згідно з цим принципом діяльності, кожна група, яка діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана загальним планом і мати одного керівника. Лише за таких умов можливо забезпечити координацію та концентрацію зусиль.

6. **Підпорядкування приватних інтересів загальним.** Цей принцип був доводом проти невігластва, честолюбства, егоїзму, лінії та інших людських пороків, які призводили до виникнення конфліктів, нехтування індивідами або групами індивідів загальними інтересами на догоду приватним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превієлювати над інтересами всієї організації.

7. **Винагорода.** Оплата, посадовий оклад, премія, поділ прибутку, всі інші методи стимулювання праці повинні бути справедливими. Файоль прийшов до висновку, що стимулювання праці залежить від багатьох чинників, але мета одна - забезпечити максимально можливе задоволення інтересів співробітників і роботодавців.

8. **Централізація.** Будь-якій організації властива централізація. Вона не встановлюється або скасовується менеджером. Питання централізації або децентралізації - це питання їх співвідношення. Файоль категорично й однозначно визначив співвідношення централізації і децентралізації. На його думку, *"все, що спрямоване на підвищення значення і ролі підлеглих - децентралізація, а що спрямовано на їх зниження - централізація"*.

9. **Скалярний ланцюг.** Він являє собою "ланцюг начальників" від найвищого до найнижчого рангу. Інакше його можна охарактеризувати як посадову структуру, яка представляє собою шлях досягнення влади і канали передачі інформації.

10. **Порядок.** Місце для всього, і все на своєму місці. Цей принцип відноситься і до сировини, і до матеріалів, і до обладнання. Що стосується персоналу, то порядок для його представника - це мета, а мета чітко встановлюється в структурі діяльності.

11. **Справедливість.** Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12. **Стабільність персоналу.** Зайва плинність кадрів негативно впливає на витрати виробництва та його ефективність. Вона є одночасно і причиною, і наслідком поганого управління.

13. **Ініціатива.** Цей принцип передбачав прояв кожним працівником старанності і енергії у всіх починаннях.

14. **Корпоративний дух.** Гармонія всіх зайнятих на підприємстві і їх єдність у досягненні мети - така суть цього принципу. В єдності не тільки сила, а й успіх досягнення цілей бізнесу.

Практичне заняття 3. Організація як система

1. Тест №3 «Організація як система»

2. Практична вправа «Стадії життєвого циклу організації»

Завдання: в таблиці приведені основні задачі, що стоять перед організацією на різних стадіях ЖЦ. Визначити, якій стадії циклу відповідає кожна із задач, і заповнити таблицю. Обґрунтувати свій вибір.

Таблиця Задачі, які стоять перед організацією на різних стадіях її життєвого циклу

Задача	Стадія ЖЦО
Створення умов для економічного росту	
Доступ до необхідних ресурсів	
Забезпечення високої якості товарів і послуг	
Оволодіння механізмом конкуренції	
Забезпечення своєї стратегічної дієздатності	
Збереження і зміцнення стійкого положення на ринку	
Фокусування уваги на оптимізації витрат	
Звуження номенклатури продукції, що виробляється	
Збільшення продажів уже наявним клієнтам	

3. Практична вправа «Соціальні організації»

Завдання: підгрупи із 4-5 чоловік наводять приклади соціальних організацій (Соціально-економічні, соціально-культурні, соціально-освітні). Завдання змагального характеру.

Соціально-економічні - Головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників.

Соціально-культурні - Головна ціль: реалізація естетичних установок

Вторинна ціль: одержання максимального прибутку

Соціально-освітні - Головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях

Вторинна ціль: одержання прибутку

Практичне заняття 4. Організація як процес

1. Тест №4 «Організація як процес»

2. Рішення задач

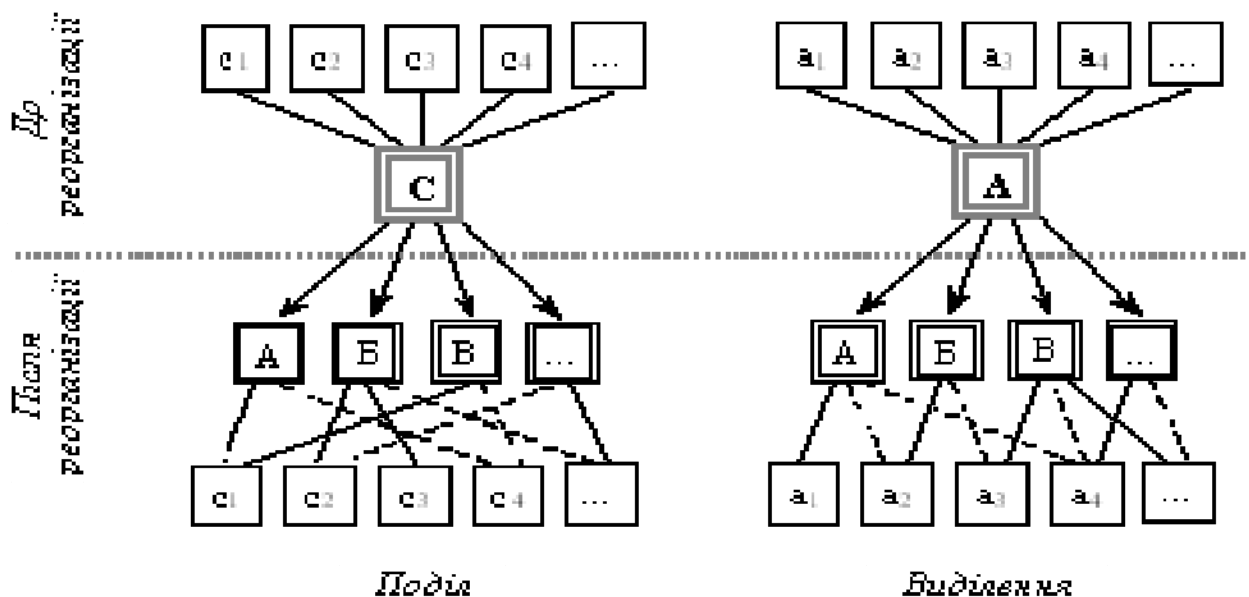
Методичні вказівки до рішення задачі 1.

Реорганізація - це зміна юридичної особи. При цьому всі права та обов'язки або їх частину переходять до іншої юридичної особи, яка утворена в процесі реорганізації.

Одним із напрямів реорганізації є реорганізація підприємства, спрямована на його розукрупнення. Даний напрям реорганізації дає можливість сконцентруватися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства.

Реорганізація підприємства, яке підлягає примусовому розукрупненню, здійснюється монополістом самостійно за умови ліквідації даного монопольного утворення на ринку.

Розрізняють дві основні форми розукрупнення — поділ та виділення. Основні відмінності між поділом та виділенням підприємств досить чітко відображені на рис. 1.



А, Б, В, ... — підприємства

а₁, а₂, с₁, ... — засновники підприємств

Рис. 1 - Відмінності між поділом та виділенням підприємств

Реорганізація шляхом поділу. Поділ — це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли в результаті цього поділу, переходять за роздільним актом (балансом) у

відповідних частинах майнові права та обов'язки (активи і пасиви) реорганізованого підприємства.

Якщо кількість засновників підприємства, що реорганізується, менша за кількість підприємств, що створюються в результаті поділу, то частка кожного засновника в його статутному капіталі відповідним чином розподіляється між новоствореними підприємствами. Кожен із засновників стає співзасновником кожного (або деяких) з підприємств- правонаступників. Внесками засновників до статутного капіталу таких підприємств є їх частки в статутному капіталі підприємства, що реорганізується.

Реорганізація виділенням. Підприємство може бути створене в результаті виділення зі складу діючого підприємства одного або кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів, за згоди власників або уповноваженого ними органу. При виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.

Під час реорганізації шляхом виділення частина активів і пасивів підприємства, що реорганізується, передається правонаступникові або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством.

Необхідним елементом розукрупнення є роздільний баланс. Роздільний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується шляхом поділу чи виділення, на день припинення його діяльності, в якому окремими позиціями відображаються активи і пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками. Отже, в роздільному балансі відображається частка майна, вимог і зобов'язань, яка передається підприємствам, що утворюються в результаті поділу чи виділення. У роздільному балансі показуються баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності.

За загальним правилом складання роздільних балансів усі активи та пасиви реорганізованого підприємства розподіляються пропорційно до встановленої бази для нарахування. Як правило, такою базою є сума основних засобів, якими наділяються підприємства, що створюються в результаті поділу. Наприклад, якщо вирішено, що в результаті поділу до новоствореного підприємства відійде окремий структурний підрозділ, вартість основних засобів якого становить 25 % загальної суми першого розділу активу балансу, то це означає, що до даного підприємства у відповідній частці відійде власний капітал, зобов'язання та вимоги. Може бути встановлено й інший порядок визначення пропорцій обміну корпоративних прав, розподілу майна, формування окремих статей активу та пасиву роздільного балансу, зокрема виходячи з оціночної вартості новостворюваних підприємств. Загальні принципи, пропорції, строки та

методи розподілу активів під час реорганізації підприємства шляхом поділу чи виділення визначаються в угоді про реорганізацію.

Задача 1

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альфа» займається переробкою сільськогосподарської продукції, яку потім реалізує у власному магазині. Учасниками ТОВ є фізичні особи:

А — володіє часткою в 30 %;

Б — володіє часткою в 25 %;

В — володіє часткою в 20 %;

Г — володіє часткою в 15 %;

Д — володіє часткою в 10 %.

При заснуванні підприємства внески учасників А, Г і Д в основному були спрямовані на організацію виробничого цеху, учасники Б і В спрямували свої зусилля на організацію магазину.

У результаті суперечок з питань використання прибутку та подальшого розвитку бізнесу збори учасників ТОВ прийняли рішення про реорганізацію юридичної особи шляхом її поділу на два товариства з обмеженою відповідальністю: «Цех» та «Магазин». Засновниками ТОВ «Цех» вирішили стати учасники А, Г і Д (загальна частка 55 %); ТОВ «Магазин» — учасники Б та В (загальна частка 45 %). Першому передається виробничий цех з усією інфраструктурою, другому — магазин. Баланс ТОВ «Альфа» перед реорганізацією має такий вигляд, тис. грн:

Актив	Пасив		
1. Необоротні активи	10 000	1. Статутний капітал	5000
2. Оборотні активи	5000	2. Додатковий капітал	2000
		3. Резервний капітал	1000
		4. Нерозподілений прибуток	1000
		5. Зобов'язання	6000
Баланс	15 000	Баланс	15 000

Завдання: скласти роздільний баланс підприємства, якщо його оціночна ринкова вартість становить 10 000 тис. грн, в т. ч. вартість цеху — 6000 тис. грн, вартість магазину — 4000 тис. грн.

Методичні вказівки до рішення задачі 2.

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 2).

Відносна частка ринку (ВЧР) - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: „знаки питання», „зірки», „дійні корови», „собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (ВЧР), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

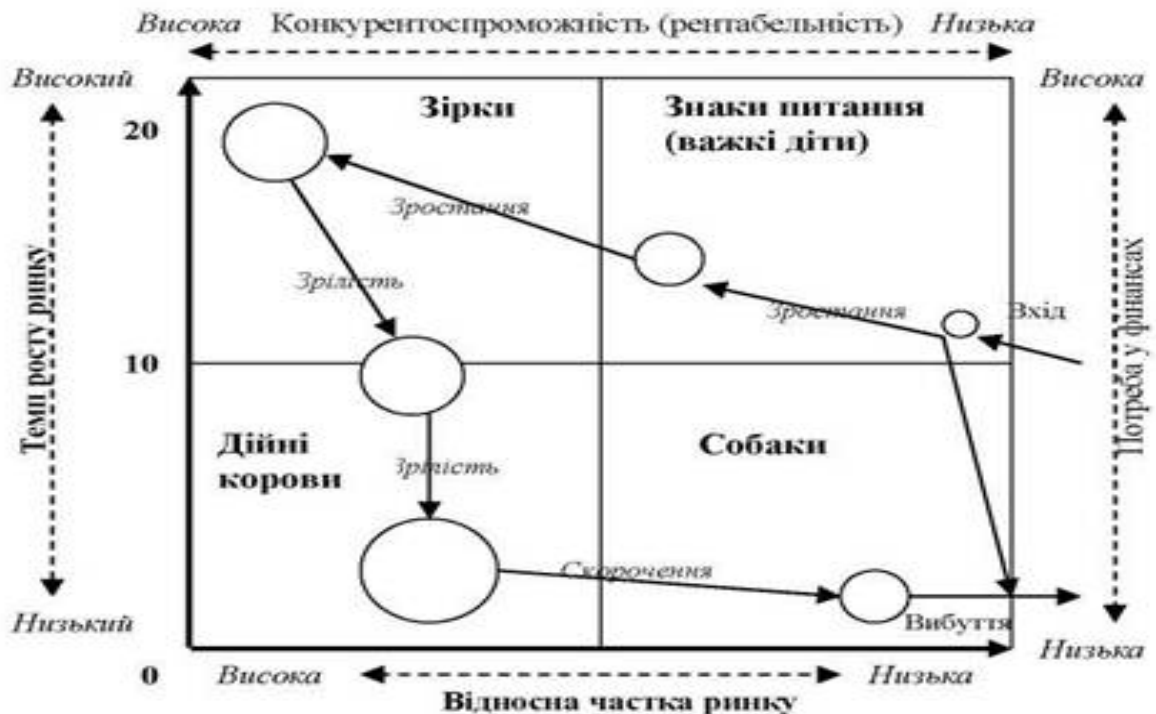


Рис.2 – Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформувані наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» - перетворення „знаків питання» на „зірок». А для „зірок» - утримання, даліше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. „Збереження частки ринку» - це стратегія для ВЧР, які перебувають в позиції „дійні корови», причому сильні „дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння» направляються в ВЧР з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання»), а також на інновації.

Стратегія 3. „Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „корів», що не мають майбутнього і для таких же „знаків питання» та „собак».

Стратегія 4. „Ліквідація бізнесу» - застосовується для ВЧР, що перебувають в позиції „собак» і „знаків питання», не приносять до-ходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в ВЧР, які розвиваються („знаки питання», „зірки»).

Задача 2

Організація спеціалізується на фасуванні і реалізації чаю. Основні джерела чайної сировини - Цейлон, Кенія, Китай. Упаковується і споживається чай в Україні. Компанія освоює випуск трав'яного чаю (джерело сировини - Карпати, Крим). Керівництво компанії замислюється про вихід на ринки ближнього зарубіжжя. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях (г.о.) за останні два роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента по кожному виду продукції представлені в табл.

№	Види продукції	Обсяг реалізації по роках		Частка ринку, %	
		2014	2015	підприємства	конкурента
1	Чай чорний листяний (100 гр. упаковка)	2900	2500	34	17
2	Чай чорний листяний (200 гр. упаковка)	590	649	33	21
3	Чай зелений (100 гр. упаковка)	90	130	5	7
4	Чай зелений (200 гр. упаковка)	1850	2405	11	9
5	Чай чорний в пакетиках (25 шт.)	280	448	15	10
6	Чай чорний в пакетиках (50 шт.)	60	100	1	7
7	Чай зелений в пакетиках	580	348	40	18

	(25 шт.)				
8	Чай зелений в пакетиках (50 шт.)	980	686	16	16
9	Трав'яний чай в пакетиках (25 шт.)	900	400	2	4

Завдання: використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи, сформулювати продуктову стратегію організації. Визначте товар, з яким (або за допомогою якого) компанія може розширити свої ринки збуту (в тому числі і за кордоном)

Рекомендації до рішення:

1. В якості критеріїв при побудові двомірної матриці БКГ розглядаються: темпи зростання ринку (обсягів продажів) підприємства та відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи зростання ринку (ЗР). Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміна обсягів реалізації, і можуть бути визначені по кожному продукту через індекс темпу їх зростання за розглянутий період. Індекс темпу зростання по кожному виду продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за поточний рік до обсягу її реалізації за попередній рік.

3. Розрахувати відносну частку, займану підприємством на ринку (ВЧР), по кожному виду продукції. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми.

4. Розрахувати частку (у%) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства в поточному році.

5. Розрахунки звести в таблицю

Показник	№ продукції									Темпи росту ринку	ВЧР	Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			

6. Побудувати матрицю БКГ. На основі її аналізу сформулювати продуктову стратегію підприємства.

Практичне заняття 5. Теоретичні засади організації як суб'єкта управління

1. Тест №5 «Теоретичні засади організації як суб'єкта управління»

2. Ситуаційно-розрахункове завдання «Ефективність управління маркетингом»

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;

3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;

4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

1) 0,4;

2) 0,3;

3) 0,2;

4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками:

Таблиця Оцінка керівником роботи менеджерів з виконання планових завдань

№ п/п	ПІБ менеджерів	Показники			
		1	2	3	4
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

З завершенням планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

а) річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8 %;

б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;

в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;

г) протягом року було дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Завдання

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

Практичне заняття 6. Організаційне проектування

1. Тест №6 «Організаційне проектування»
2. Практична вправа «Формулювання місії підприємства, основних цілей та завдань»

Методичні вказівки до рішення завдання.

Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування – позначається як його **Місія**.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну. Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

Стратегічні цілі. Конкретизацією місії фірми є її стратегічні цілі, тобто постійні цілі протягом довгого періоду, на який здійснюється стратегічне планування.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науковотехнологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «knowhow» до умов виробництва тощо;

б) кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційноуправлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Задачі фірми. Наступним рівнем конкретизації є задачі, які повинні бути вирішені для досягнення тієї або іншої стратегічної мети.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. "Дерево цілей" можна визначити, як "цільовий каркас" організації, явища чи діяльності.

Вимоги до побудови "дерева цілей" такі: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

Розглянемо, наприклад, завдання для фірми "Авіон" – вихід на 99 % показника прибуття літака в строк. Перш за все, необхідно додати термін виконання, наприклад, протягом 2 років. Тоді задача стає конкретним завданням, для виконання якого необхідний подальший аналіз.

Перш за все, з яких причин літаки не прибувають в строк? Деякі причини очевидні – стрічний вітер, який затримує літаки, бічний, який відхилює їх від оптимальної траси, розрахованої за відсутності вітру, і попутний, який доставляє їх в аеропорт призначення раніше терміну. Для виключення впливу вітру на момент прибуття літака необхідно розробити алгоритми управління повітряним судном і погодити їх з наземними службами. Можна поставити і стрічне питання – а чи всі рейси повинні прибувати точно в строк?

Позитивна відповідь очевидна, якщо пункт призначення – крупний аеропорт, в якому кожна хвилину заходить на посадку 1-2 літаки.

Якщо ж на польовий аеродром сідають 1-2 літаки в тиждень і рейс не є терміновим, то, очевидно, має сенс пожертвувати точністю прибуття ради, наприклад, економії палива або підвищення безпеки рейсу. Цілком розумна корекція конкретного завдання, задачі, стратегічної мети або навіть місії фірми в результаті ретельного аналізу при плануванні.

Місія транспортного підприємства – здійснювати безпечні й прибуткові перевезення пасажирів автомобільним транспортом, максимально задовольняти потреби населення у транспортних послугах.

Для фірми "Авіон" стратегічними цілями можуть бути: розширення сегменту ринку на трансатлантичних перевезеннях; підвищення безпеки польотів; підвищення загального і професійного рівня підготовки особового складу (льотчиків, техніків, стюардес, менеджерів і ін.); створення

сприятливого соціального клімату в колективі; підтримка складу повітряного флоту і наземного забезпечення на рівні не нижче, ніж у конкурентів, і ін.

Для фірми "Авіон" задачами можуть бути: вихід на 99 % показника прибуття літака в строк; створення системи щорічної перепідготовки льотчиків і стюардес; щорічна закупівля не менше 3 сучасних літаків, і ін.

Приклад "дерева цілей" транспортного підприємства наведено на рис.3.

Завдання. Сформулюйте основні цілі та підцілі підприємства, досягнення яких забезпечить умови для виконання визначеної ним місії. Для наочного зображення побудуйте дерево поставлених цілей.

Приклади формування місії

Lucent Technologies: Ми прагнемо стати кращою в світі фірмою, об'єднуючою людей, - надаючи їм легкий доступ один до одного, інформації та послуг, яких вони потребують - в будь-який час в будь-якому місці.

XEROX: Поширення знань за допомогою документів.

IBM: Ми прагнемо бути лідерами в інноваціях, розвитку і виробництві самих наукоємних технологій.



Рис. 3 – «Дерево цілей» транспортного підприємства

Практичне заняття 7. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

1. Тест №7 «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

2. Аналітично-розрахункове завдання «Модернізація виробництва»

I. Постановка завдання

Варіант 1

На підприємстві “Текстильпром” було проведено модернізацію виробництва, внаслідок якої відбулося зростання продуктивності праці на 10 %. Чисельність виробничого персоналу складає 140 осіб. Обсяг виробництва у звітному році складав 1,20 млн. м² тканини. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 400 тис. м².

Варіант 2

На заготівельній базі, що займається закупівлею та переробкою ягід і фруктів, потужністю 20000 грн на рік та чисельністю працівників у 25 осіб, передбачається ввести в дію нову лінію з переробки огірків і томатів, що приведе до зростання потужності на третину. За прогнозами Міністерства агропромислової політики, обсяги виробництва сільськогосподарських культур у наступному році зростуть: ягід і фруктів — на 5 %, овочів — на 10%.

II. Завдання

1. Запропонуйте шляхи вирішення управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначіть кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.
3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зростання чисельності працівників.
4. Запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін, використовуючи стратегію навчання.
5. Визначте, які етапи необхідно здійснити в ході проведення організаційних змін, використовуючи стратегію залучення до участі.
6. Проаналізуйте ситуацію за умови значного опору організаційним змінам. Зазначте форми оптимізації робочого часу, що можуть бути запроваджені на підприємстві “Текстильпром” у разі незначного збільшення чисельності працівників підприємства.

III. Інформаційна база завдання

Таблиця 1 Рівні керованості за Вудвором

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

IV. Рекомендації до розв’язання та оформлення завдання

1. Побудуйте робочу таблицю (табл.2).

Таблиця 2 Робоча таблиця

Показники діяльності підприємства	Звітний рік	Наступний рік
Обсяги виробництва продукції		

підприємства, м2		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	140	
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м2/особу		

2. Перепишіть до таблиці умови Вашого завдання.
3. Визначте продуктивність праці у звітному та майбутньому році з урахуванням її перспективного зростання.
4. З урахуванням рівнів керованості за Вудвором (табл.1) згідно зі специфікою виробництва (масове виробництво) сформулюйте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип.
5. Складіть перелік посад із зазначенням функціональних обов'язків та чисельністю осіб, які на них працюють. Дані занесіть у табл. 3.

Таблиця 3 Витяг зі штатного розкладу підприємства “Текстильпром”

Посади	Чисельність осіб на посаді		Функціональні обов'язки
	звітний рік	наступний рік	

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в наступному році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці:

$$Ч'_{ВП} = (Q_{реал} + \Delta Q_{реал}) / П_{П} * t_n$$

де Ч'вп – чисельність виробничого персоналу в наступному році, осіб;

$Q_{реал}$ – обсяг виробництва продукції у звітному році;

$\Delta Q_{реал}$ — потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році;

$П_{П}$ – продуктивність праці у звітному році, м2/особу;

t_n – темпи зростання продуктивності праці в наступному році, частка.

7. Визначіть кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працівників.
8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін на підприємстві за умов зростання чисельності працівників. Які із зазначених робіт можуть бути виключені в разі значного опору організаційним змінам.
9. Обґрунтуйте, які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на підприємстві. Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

Практичне заняття 8. Організаційна культура

1. Тест №8 «Організаційна культура»

2. Завдання «Організаційна культура групи»

Випрацюйте єдину характеристику організаційної культури вашої групи:

- перерахуйте ціннісні орієнтації, які підтримуються всією групою;
- сформууйте ваше відношення до лекцій, практичних занять, заліків і іспитів;
- етика ділового спілкування. Перерахуйте найбільш вживані вислови у групі;
- стиль управління групою і мотивація праці з боку: навчальної частини, викладачів, старости, неформальних груп;
- використання вільного від аудиторних занять часу: в складі всієї групи, в складі малих груп, індивідуально;
- сформууйте, що для вас означає даний навчальний заклад.

Література:

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод, комплекс. — Т.: Екон. думка, 2007. — 84 с.
2. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2003. — 336 с.
3. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 304 с.

Практичне заняття 9. Інформаційно-аналітичні технології в організації

1. Тест №9 «Інформаційно-аналітичні технології в організації»

2. Ситуація для розрахунку

При аналізі результативності господарської діяльності було встановлено, що в організаційному формуванні не повною мірою використовується виробничий потенціал. Причина – невисокий рівень економічної ефективності управлінських рішень через слабе інформаційне забезпечення системи менеджменту. Для підтвердження такого висновку керівництво підприємства поставило завдання провести розрахунки і дати оцінку інформаційній системі організаційного формування.

Інформаційна система характеризується таким даними (табл. 9.1)

Таблиця 9.1 Обсяг фіксованої інформації в організаційному формуванні

Показники	Обсяг інформації, млн. символів
Обсяг первинної інформації	25
Обсяг функціонуючої інформації на підприємстві	95
Обсяг зведено-аналітичної інформації	8
Обсяг планової інформації	6
Обсяг розпорядчої інформації	4
Обсяг обліково-звітної інформації	60

Таблиця 9.2 Стан інформаційного забезпечення в організаційному формуванні виробничої програми з рослинництва

Необхідна інформація	Надійшла інформація (так, ні)
Про врожайність с.-г. культур у розрізі структурних підрозділів (у динаміці)	
Про врожайність с.-г. культур у розрізі сортового складу і ґрунтових відмінностей (у динаміці)	
Про врожайність с.-г. культур у розрізі підприємств району з урахуванням сортового складу і ґрунтових відмінностей	
Про собівартість одиниці продукції	
Про фактори, що впливають на врожайність с.-г. культур	
Яка характеризує структурні зрушення у виробництві валової продукції	

Таблиця 9.3 Строки збирання, обробки та надходження, інформації в організаційному формуванні, днів

Вид інформації	Норматив	Фактично
Оперативна інформації виробничого характеру:		
у тваринництві	2	3
у рослинництві	1	2
Яка характеризує фінансовий стан	7	15
Про стан дебіторської і кредиторської заборгованості	2	6
Яка характеризує господарську діяльність структурних підрозділів	10	30
Яка характеризує центри відповідальності	10	30

Для поглиблення аналізу інформаційної системи використовують дані, наведені в таблицях 9.2 і 9.3.

Практичне заняття 10. Ефективність діяльності організації

В умовах обмеженості коштів у підприємства однією з можливостей придбання комбайна є лізинг.

Відповідно до закону України «Про лізинг» лізингові платежі можна обчислити таким чином:

$$ЛП=АВ+ПК+КВ+ДВ+ПДВ,$$

де АВ – величина амортизаційних відрахувань об'єкта лізингу;
 ПК – плата за кредит фінансово-кредитної установи;
 КВ – комісійна винагорода лізингодавцю за отримане в лізинг майно;
 ДВ – додаткові витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу;
 ПДВ – податок на додану вартість.

Величину амортизаційних відрахувань на повне відновлення визначають так:

$$АВ = \frac{ЗВ \cdot N_a}{100},$$

де N_a – норма амортизаційних відрахувань на повне відновлення, %. Для основних фондів 3-ї групи норма амортизації становить 15%;

ЗВ – залишкова вартість устаткування на початок року, тис. грн.

Плату за кредитні ресурси визначають так:

$$ПК = \frac{K \cdot C_{кр}}{100},$$

де К – величина кредитних ресурсів для проведення лізингової операції, тис. грн.;

$C_{кр}$ – ставка за користування кредитними ресурсами, %; становить 20*%.

У свою чергу, величину кредитних ресурсів знаходять за формулою

$$K = \sum^T \left(\frac{ЗВ_{н.г.} + ЗВ_{к.г.}}{2} \right),$$

де $ЗВ_{п.р.}$ – вартість комбайну на початок року, тис. грн.;

$ЗВ_{к.р.}$ – вартість комбайну на кінець року, тис. грн.;

T – кількість років періоду, на який укладено лізингову угоду, рік.

Розмір комісійний виплат визначають за формулою

$$КВ = \frac{K \cdot C_{ком}}{100},$$

де $C_{ком}$ – ставка комісійної винагороди, %; згідно з лізинговою угодою становить 2 %.

Розрахунок додаткових платежів здійснюють за формулою

$$ДВ = В_к + В_п + В_р + В_д,$$

де $В_к$ – командировочні витрати лізингодавця, тис.грн.;

$В_п$ – витрати на послуги, тис.грн.;

$В_р$ – витрати на рекламу лізингодавця, тис.грн.;

$В_д$ – інші витрати лізингодавця, тис.грн.

У даному проекті додаткові витрати лізинговою угодою не передбачені.

Величину розміру податку на додану вартість, внесеного в бюджет лізингодавцем, встановлюють за формулою

$$ПДВ = \frac{В \cdot 20}{100},$$

де В – виручка за лізинговою угодою, тис. грн.;

20 – ставка ПДВ, %.

Відповідно до підпункту 3.2.2 статті 3 Закону України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97р. №168/97-ВР передбачено, що не є об'єктом оподаткування операції зі сплати орендних (лізингових) платежів за умовами договору фінансової оренди (лізингу).

Таким чином, для сільськогосподарського підприємства сума лізингових платежів складатиме:

$$ЛП=АВ+ПК+ПК$$

Обчислення щорічної величини лізингового платежу здійснюють у такій послідовності:

- 1) визначають величину амортизаційних відрахувань, вартість комбайну на кінець року та середньорічну вартість комбайну на кожний рік дії лізингової угоди. Результати розрахунків заносять у табл. 10.1;
- 2) обчислюють величину плати за кредит, комісійної винагороди та лізингового платежу за кожний рік дії лізингової угоди. Результати заносять у табл. 10.2;
- 3) розраховують величину щорічного лізингового платежу як середньоарифметичну.

Таблиця 10.1 Розрахунок середньорічної вартості обладнання

Роки	Вартість на початок року, грн.	Амортизаційні відрахування, грн.	Вартість на кінець року, грн.	Середньорічна вартість, грн.
2010				
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				

Таблиця 10.2 Розрахунок загального розміру лізингового платежу

Роки	Амортизаційні відрахування (АВ _i), грн.	Плата за кредитні ресурси (ПК _i), грн.	Комісійна винагорода (КВ _i), грн.	Лізинговий платіж (ЛП _i), грн.
2010				
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
Разом				

Таким чином, використання лізингових операцій для придбання обладнання, дозволить підприємству водовідведення оновити основні фонди й організувати діяльність Цеху механічного зневоднювання осаду на Комплексі біологічного очищення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання до теми 1 «Предмет, методологія, завдання теорії організації»:

Ситуація для аналізу

Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років. Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміною роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон. Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток і на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним. Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого». Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,852 дол. в день, а не звичну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф. Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з

вантажом і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Питання:

1. Висловіть свою думку щодо експерименту Ф.Тейлора по навантажуванню чавуну.

2. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана його наступна думка: «...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони не придатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

3. Що таке хронометраж, як метод дослідження трудових процесів?

4. Які висновки та рекомендації Ф.Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Завдання до теми 2 «Загальна характеристика організації»

Завдання 2.1. Визначити коефіцієнт ритмічності роботи цеху за наведеними у таблиці 1 даними.

Таблиця 2. 1 Ритмічність роботи цеху за декаду

Показник	День декади										Усього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Плановий виробіток, одиниць	50	50	50	50	50	50	-	50	50	50	450
Фактичний випуск, одиниць	20	40	50	50	50	50	-	60	60	70	450

Завдання № 2.2. Визначити коефіцієнт ритмічності роботи цеху на основі наведених у таблиці 2 даних.

Таблиця 2.2 Ритмічність роботи цеху за місяць

Показник	Декада		
	1	2	3
Обсяг випуску за планом, тис.шт.	300	330	340
Фактичний обсяг випуску, тис.шт.	120	220	660

Завдання № 2.3. Виходячи із даних таблиці 3 визначити виконання плану з обсягу та за асортиментом.

Таблиця 2.3 Виконання плану з випуску продукції

Найменування	Випуск продукції	
	За планом	За фактом
А	1200	1100
Б	2700	2750
В	-	500
Г	1000	1250
Д	500	400

Завдання № 2.4. Визначити виконання плану випуску продукції за декадами і в цілому за місяць, коефіцієнт ритмічності за місяць за даними таблиці 4. Зробити висновки про ритмічність роботи підприємства.

Таблиця 2.4 Виконання плану з випуску продукції

Декади	Випуск продукції, тис.грн.		Випуск продукції в межах плану, тис.грн.
	план	Факт	
1	1280	980	980
2	1290	1380	1290
3	1320	1660	1320

Завдання до теми 3 «Організація як система»

Із запропонованого переліку організацій (можливий вибір організації не за пропонуваним списком, а на власний розсуд) вибрати одну, розглянути і дослідити її історію та відповідно до стадій ЖЦО розписати цю історію. Результати проведеного дослідження представити у вигляді презентації Microsoft PowerPoint.

Перелік організацій:

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| 1. Укрзалізниця | 9. Кока-кола |
| 2. WOG | 10. Пепсі |
| 3. Київстар | 11. Google |
| 4. Рошен | 12. Нокія |
| 5. Нібулон | 13. Самсунг |
| 6. Укртелеком | 14. УкрЗАЗ (автомобілі) |
| 7. Нестле | 15. Славутич |
| 8. Сандора | 16. Оболонь |

Завдання до теми 4 «Організація як процес»

Задача 1. Використовуючи метод аналізу бізнес - портфеля компанії на основі матриці Бостонської консультативної групи (матриця БКГ) позиціонувати стратегічні бізнес одиниці компанії (СБО) і дати оцінку стану кожної СБО і компанії в цілому. Вихідні дані наведені в табл. 1.

Таблиця № 1

Назва СБО	Обсяг продажу в рік (тис.грн)	Кількість конкурентів	в т.ч. обсяг продажу трьох найкрупніших (тис.грн.)	Т.Р.Р.*в рік (%)
А	15,0	8	25,0; 20,0; 15,0	12,0
Б	50,0	22	50,0;40,0;20,0;	14,0
В	55,0	14	40,0;30,0;25,0;	7,0
Г	95,0	5	75,0;60,0;50,0;	2,5
Д	15,0	10	55,0;50,0;40,0;	3,0
Сумма	230,0	-	-	-

*ТРР – темпи росту ринку

Задача 2. На підставі аналізу фактичних витрат СБО А визначити точку ВЕР (break even point). З урахуванням закону "міцності" зробити висновок про фінансове позиціонування СБО. Виконати графічну ілюстрацію отриманого результату.

Вихідні дані наведені в табл. 2. Обсяг реалізованої продукції - комп'ютери власної збірки (системні блоки на базі процесора Р-4) - 1000 штук за середньою ціною 15,0 тис. грн. за штуку.

Таблиця 2 Фактична собівартість реалізованої продукції СБО А за рік

№№ п/п	Статі витрат	Сума витрат (тыс. грн.)
1.	Витрати на матеріали, купівельні і комплектуючі	4800,0
2.	Паливо і енергія зі сторони для технологічних цілей	450,0
3.	Витрати на оплату праці виробничого персоналу з нарахуваннями	2600,0
4.	Амортизаційні відрахування	600,0
5.	Накладні витрати	2700,0
6.	Оренда майна	1200,0
	Всього витрат	12350,0
	Прибуток	2650,0
	Обсяг продажу	15000,0

Завдання до теми 5 «Організація як процес»

Apple Computer: Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі.

Центр Управлінського Консультування «РЕШЕНИЕ»: місією нашої компанії є надання допомоги керівникам і співробітникам українських підприємств у прийнятті та реалізації рішень, спрямованих на вдосконалення

систем управління підприємствами, і створенні умов для їх довгострокового успішного розвитку.

Нова пошта: Ми допомагаємо нашим клієнтам робити бізнес, здійснюючи доставку вантажів та кореспонденції по всій території України.

«Владам» - це забезпечення натуральним продуктом наших покупців і турбота про їхнє здоров'я.

Автосалон буковина-Авто: залучення більшої кількості людей до хороших, безпечних, надійних автомобілів, високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення в професійній області.

Алмаз-холдинг (ювелірна компанія): прилучати клієнтів до Світу Прекрасного, задовольняти їх потреби та очікування, виробляючи якісну ювелірну продукцію.

Roshen: виробництво продукції неперевершеної якості за рахунок використання найякіснішої сировини, провадження новітніх технологій та використання найкращого обладнання.

Компанія "Союз-Віктан", Україна: виробництво високоякісних алкогольних та безалкогольних напоїв з метою задоволення потреб національних та іноземних споживачів.

Компанія "АВК": висока якість кондитерської продукції та задоволення потреби споживачів.

Фармацевтична компанія «Дарниця»: винахід та розробка нових продуктів які покращують якість життя людей та надають їм можливість довше насолоджуватися життям, бути здоровіше та жити більш продуктивно.

Аграрна консультаційна компанія «Украгроком»: Ми дбаємо про збільшення врожайності сільгоспвиробників, пропонуємо агрономічний супровід в комплексі з постачанням мінеральних добрив, засобів захисту рослин і насіння. Ми прагнемо підтримувати високий рівень обслуговування наших клієнтів і партнерів за рахунок професіоналізму і побудови довгострокових довірчих стосунків.

Будівельна компанія «Консоль ЛТД»: компанія прагне максимально задовольнити потреби всіх клієнтів, за допомогою будівництва житлових будівель та офісно-торгових приміщень, що дозволяють створити комфортні умови для проживання та ведення бізнесу.

Завдання до теми 6 «Організаційне проектування»

Дані Київської фабрики текстильної галантереї:

Показники, чол.	Звіт за 2011 р.	Звіт за 2012 р.
Середньоспискова кількість робітників (чол.)	1604	1571
За рік прийнято на роботу (чол.)	300	315
За рік звільнено, усього (чол.)	365	360
У т.ч. звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни (чол.)	315	308

Визначити:

1. Коефіцієнт прийому.
2. Коефіцієнт вибуття.
3. Коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (K_n) = $Ч_n/Ч_{сер}$, відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_z) = $Ч_z/Ч_{сер}$, відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$) = $(Ч_n + Ч_z)/Ч_{сер}$ або $(K_{з.о}) = (K_n) + (K_z)$, відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к}$) = $(Ч_z - Ч_{н.з})/Ч_{сер}$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{с.н.з}$) = K_n/K_z , відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Коефіцієнт стабільності кадрів (K_c) = $Ч_1/Ч_{сер}$, відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період

Завдання до теми 7 «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

Задача 7.1. Визначити чисельність основних і допоміжних робітників, якщо річний випуск виробів заводу становить: машина “МА” – 2 200 шт. із нормою часу на виріб – 490 н-год., машина “МБ” – 150 шт. із нормою часу на виріб – 800 н-год. Норми робітники перевиконують на 20 %. Невиходи на роботу плануються у розмірі 10 %. Робочих днів – 258, тривалість робочої зміни – 8,2 год. Чисельність допоміжних робітників – 40 % від чисельності основних робітників.

Задача 7.2. У механічному цеху є 34 автомати. Цех функціонує у три зміни. Норма обслуговування для наладчика – 8 одиниць обладнання. Номінальний фонд часу робітника – 260 днів, чергові та додаткові відпустки – 28 днів, невиходи у зв’язку з хворобою – 3 дні. Розрахувати спискову потребу наладчиків.

Задача 7.3. Визначити чисельність робітників, якщо: випущено виробів А = 4 000 шт., Б = 100 000 шт.

Норма часу на одиницю продукції на виріб “А” – 6 год., виріб “Б” – 5,5 год. Процент виконання норм – 112 %. Невиходи на роботу – 10 %. Рік містить 258 робочих дні, режим роботи – 1 зміна, тривалість зміни – 8 год.

Задача 7.4. Річна програма виробничої ділянки складає 2480 комплектів деталей. Час на обробку комплекту: з токарних робіт – 10,4 год., з фрезерних – 6,8 год., і з стругальних – 5,8 год. Запланований відсоток виконання на ділянці – 112 %. Невиходи плануються у розмірі 10 % від номінального фонду часу за рік (254 робочих дні). Визначити кількість робітників за фахом.

Задача 7.5. Механічному цеху потрібно виготовити за один квартал 2 500 виробів.

Визначити:

1. Чисельність токарів, фрезерувальників, якщо трудомісткість токарних робіт – 42 н-год., фрезерних – 34 н-год., норми виконуються на 120 %, невиходи на роботу плануються у розмірі 12 % від номінального фонду часу (519 год.).
2. Спискову чисельність робітників термічної ділянки, якщо на ділянці 10 печей, норма обслуговування – 4 печі на робітника у зміну, цех працює в 3 зміни, невиходи на роботу плануються у розмірі 10 %.

Завдання до теми 8 «Організаційна культура»

Ситуація для аналізу «Лийся, пісню»

- Я вранці по телебаченню побачив один сюжет, - хитро посміхаючись, почав згадувати Володимир, очікуючи, поки офіціант принесе замовлення. – і одразу згадав тебе. Розповідали про якусь японську компанію – лідер ринку, задоволені акціонери, щасливі співробітники. Співробітників показали співаючими гімн корпорації – любо-мило глянути: такі палаючі очі, такий ентузіазм.

Олена поморщилась. Нагадування про останнє корпоративне віяння було для неї неприємним. Два місяці тому в компанії, де вона працювала – роздрібна мережа по продажу комп'ютерів, з'явився новий директор по персоналу. Молода енергійна жінка нещодавно отримала другу вищу освіту в галузі управління людськими ресурсами і горіла ентузіазмом застосувати отримані знання на практиці.

Слова «організаційна культура», «корпоративний дух», «прихильність» бадьоро та впевнено вимовлялись на всіх нарадах і планерках. А потім звучали в неформальних розмовах – спочатку їх обговорювали з інтересом, а потім з іронією. У продавців з'явилась нова уніформа, в столових магазинах повішали стенди, на яких регулярно поновлювалась інформація про досягнення співробітників, фото кращого продавця тижня, привітання з днем народження.

Всього цього раніше не було. Основним методом згуртування колективу керівництво вважало корпоративні заходи, присвячені державним святкам, - Новому року, 8 Березня і ще Дню компанії, а в останній час працівників компанії не балували. Тому вони спочатку зраділи

нововведенням. А потім з'явився Кодекс поведінки працівників – 15 заповідей, які всі повинні були вивчити напам'ять, і власний гімн. Коли директор по персоналу оголосила, що перед початком робочого дня у всіх магазинах і головному офісі працівники будуть хором співати гімн компанії, ніхто не міг повірити. Але наказ із підписом генерального директора підтвердив, що це не жарт. Останні два тижня кожного ранку Олені здавалось, ніби вона потрапила в якусь секту. Майже всі її колеги із натхненними обличчями старанно виводили слова, лише деякі переморгувались, корчили гримаси і всім своїм виглядом давали зрозуміти, що ця ідея їх не по душі. Але таких ставало все менше – блазнювати кожного ранку людям набридало.

- От скажи мені, - перервав її роздуми Володимир. – Від цього справді є якась користь?

- Не знаю, - протягнула Олена. – Ой, уявляєш, сьогодні вранці на всіх столах лежала пародія на наш гімн. Зла, але дуже дотепна. А знизу припис: «Нова версія гімну. Перше виконання – завтра!» Зараз я тобі покажу цей шедевр.

Питання

1. Чи правильно, на Ваш погляд, складена програма дій щодо підвищення корпоративного духу? Чи приносить вона результати?
2. Як Ви вважаєте, чи буде на наступний день виконана пародія на гімн чи ця ідея не здійсниться? І чи будуть працівники надалі робити які-небудь кроки проти такого початку робочого дня чи все залишиться як є?
3. Які перспективи реалізації даних змін організаційної культури? Чи буде ефективним для українських компаній японський досвід?

Завдання до теми 9 «Інформаційно-аналітичні технології в організації»

АНАЛІЗ САЙТУ КОМПАНІЇ

Алгоритм виконання завдання

1. Вибір веб-сайту будь-якої компанії.
2. Оцінка веб-сайту:
 - 2.1. коротка характеристика компанії і її продукту;
 - 2.2. визначення цілей, з якими компанія виходить на Інтернет-ринок;
 - 2.3. характеристика головної сторінки сайту компанії;
 - 2.4. аналіз представленої на сайті інформації щодо компанії;
 - 2.5. аналіз додаткових послуг, наданих компанією в Інтернеті;
 - 2.6. висновки і рекомендації з проведеного аналізу сайту компанії.

Приклад

Аналіз веб-сайту компанії SUBARU

1. Коротка характеристика компанії і її продукту

SUBARU є автомобільним підрозділом компанії Fuji Heavy Industries Ltd. (FHI), виробником обширного і багатогранного транспортного устаткування.

FHI розробляє і створює цілий спектр новачійних промислових продуктів в своїх підрозділах, таких як: Автомобільний підрозділ, Аерокосмічне підрозділ, Підрозділ виробництва автобусів і виготовлення інженерних конструкцій для будівель, Підрозділ виробництва промислової продукції і Підрозділ з транспортування та екологічним системам. В основі всіх проектів будь-якого з підрозділів закладається сама передова і перевірена технологія, визначальна завтрашній день. Мета компанії FHI: створювати і розвивати найпередовіші марки і технології і бути присутнім на світовому ринку 21-го сторіччя в якості лідируючого учасника. Для того, щоб будувати майбутнє всього населення і самої планети, FHI створює продукцію повну індивідуальності і обіцяє завжди бути піонером в у всіх галузях, ніколи не зраджуючи своїм традиціям.

Компанія має свій метод народження нових технологій, шляхом перехресного обміну досвідом усередині своїх підрозділів, і завдяки вільнодумства, гнучкості підходу і незгасаючого ентузіазму.

2. Визначення цілей, з якими компанія виходить на Інтернет-ринок

Загальною маркетинговою метою є просування ТМ SUBARU з урахуванням особливостей національних ринків, ступеню їхньої розвиненості, знайомства споживачів з даною ТМ і окремими видами продукції компанії. Тому на основному сайті компанії існує можливість за допомогою гіпертекстових посилань потрапити на кожну з 35 національних версій сайту.

Слід зазначити, що всі обрані для аналізу сайти компанії носять рекламно-інформаційний характер, тобто являють собою інструмент просування продукту на локальні ринки, однак, на сайті США є можливість on-line купівлі, що свідчить про те, що метою виходу в Інтернет була не тільки реклама торговельної марки, але і збільшення обсягів продажів автомобілів безпосередньо через Інтернет-мережу, причому основний натиск робиться на просування автомобілів моделі Forester, що призначена для всієї родини. Можливість on-line купівлі пов'язана з розвинутим віртуальним ринком у США.

3. Характеристика головної сторінки сайту компанії

Характеристика основного сайту компанії і його модифікацій. Зробивши аналіз технічних характеристик сайтів, необхідно відзначити, що швидкість завантаження сайтів усіх версій досить висока, що є гарантією того, що користувач не залишить сайт під час його завантаження. Навігація по сайтах досить проста і зручна, на всіх сайтах присутня карта сайта, що дозволяє користувачам без особливих зусиль потрапити в будь-який розділ сайту.

Незважаючи на більш низьку швидкість завантаження графічної інформації, інформація завантажується повністю. Високі технічні характеристики всіх сайтів компанії можна пояснити тим, що усі вони розроблені висококваліфікованими фахівцями компанії SUBARU, а також прагненням компанії підтримувати свій імідж і відповідати цілям і задачам діяльності компанії.

4. Аналіз представленої на сайті інформації щодо компанії

Інформація, представлена на усіх версіях сайту, має чітку структуру - рубрики і підрубрики чітко виділені, їхнє розташування достатньо зручно для користувача. Завдяки ефекту мультимедіа, надається можливість побачити підрубрики, що містять усю необхідну для користувача інформацію.

Розташування рубрик знаходиться в логічному взаємозв'язку, змінюється лише їхня кількість і розташування. На сайті Subaru Global рубрик 6:

- Home
- Topics
- Models
- About Subaru
- Motorsports
- Worldwide NetWork.

На американському сайті кількість рубрик зменшується (4), однак треба відзначити більше підрубрик.

На французькій версії чітко виділені 5 рубрик, на відміну від глобальної версії, тут немає рубрики Worldwide NetWork, однак з'являється чітко виділена рубрика "Дистриб'ютори". Необхідно відзначити, що на даній версії відбувається копіювання інформації в двох рубриках, стосовно характеристик модельного ряду SUBARU, що пов'язано зі специфікою французького Інтернет-ринку і високою конкуренцією на автомобільному ринку - у Франції могутня автоіндустрія, і французи віддають перевагу національним маркам автомобілів.

На російській сторінці рубрик 7, окремо виділяються рубрики "Технології" і "Галерея". Виділення рубрики "Технології" пов'язане з тим, що Інтернет-ринок Росії досить новий і потенційні клієнти повинні бути інформовані про всі нові досягнення компанії. Основні користувачі Інтернету в Росії - молоді люди і вони воліють прикрашати свій "Робочий стіл" Windows "шпалерами" із зображенням автомобілів, мотоциклів. Такі зображення можна завантажити прямо зі сайту Субару, скориставшись рубрикою "Галерея".

Присутність Карти сайту у всіх версіях створює зручність у навігації.

На інших сайтах обсяг наданої інформації досить однаковий і містить інформацію від історії створення компанії до новин мотоспорту. На жодній з версій немає даних про відновлення сайту, дату останнього відновлення можна довідатися лише за датою останніх новин. Таку ситуацію можна пояснити тим, що у такої великої компанії склався імідж передової

торговельної марки і користувач може бути упевнений у тому, що з сайтом ведеться постійна робота і він одержить всю нову інформацію.

Слід зазначити чітку структуру наданої інформації на всіх сайтах, кількість рубрик і підрубрик представлено в кількості, що не перевантажує сайти, вони знаходяться в логічному взаємозв'язку, і, незважаючи на те, що дані про відновлюваність інформації не присутні, необхідно підкреслити динамічний розвиток компанії в Інтернеті, застосування новітніх технологій у наданні інформації про свою діяльність.

5. Аналіз додаткових послуг, наданих компанією в Інтернеті

Слід зазначити, що на жодній з версій немає можливості передплати на новини компанії, хоча представлені на самому сайті новини часто відновлюються і представлені досить глибоко, що дозволяє користувачеві бути в курсі всіх подій, пов'язаних з діяльністю компанії. Банерна реклама не присутня на сайтах компанії, що говорить про її солідність і велич, присутні лише посилання на сайти партнерів і основних дилерів компанії.

Важливим є можливість "зворотного зв'язку" на усіх версіях, що дозволяє одержати відповідь на будь-яке питання безпосередньо від представника компанії.

Одним з недоліків є неможливість спілкування on-line. Купівлю on-line можна зробити лише з американської і кенійської версій сайту.

ПИТАННЯ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ЗАЛІК

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань
2. Еволюція теорії організації
3. Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.
4. Принципи організації А. Файоля.
5. Бюрократія М. Вебера.
6. Е. Мейо і хоторнський експеримент.
7. Д. Макгрегор і теорія Х-У.
8. А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.
9. Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель "смітника".
10. Сучасна теорія організації
11. Класична модель теорії організації
12. Бюрократична модель теорії організації
13. Неокласична модель теорії організації
14. Інституційна модель теорії організації
15. Системна модель теорії організації
16. Організація як універсальна категорія: основні підходи
17. Генезис організації
18. Властивості організації
19. Принципи організації
20. Часткові та ситуативні принципи організації.
21. Система законів організації
22. Загальні закони організації.
23. Часткові закони організації.
24. Специфічні закони організації.
25. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система
26. Життєвий цикл організації
27. Соціальна організація
28. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації
29. Зовнішнє середовище організаційної системи
30. Класифікація організацій
31. Еволюція соціальних організацій
32. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація
33. Принципи статичного та динамічного стану організації
34. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій
35. Організація як система процесів
36. Організація і управління
37. Система управління організацією
38. Технології управління організацією: теоретичні засади
39. Сутність організаційного проектування
40. Універсальні погляди на проект організації
41. Етапи організаційного проектування
42. Методи проектування організації

43. Чинники проектування організації
44. Поняття структури організації та принципи її побудови
45. Формальна та неформальна організаційна структура
46. Елементи структури та зв'язки в організації
47. Концепції організаційних структур
48. Підходи до формування організаційної структури
49. Характеристики організаційної структури
50. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури
51. Функції організаційної культури
52. Класифікація організаційної культури
53. Система методів підтримки культури організації
54. Зміна організаційної культури
55. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.
Управлінська інформація
56. Технології інформаційної діяльності в організації
57. Інформаційна система організації
58. Сучасні інформаційні технології організаційної культури
59. Поняття ефективності діяльності організації
60. Чинники ефективності організації
61. Критерії організаційної ефективності та види ефектів
62. Оцінювання ефективності діяльності організації
63. Оцінювання ефективності організаційних систем

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч.-метод. комплекс. / Г. Л. Монастирський. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.
2. Акулов В. Б. Теория организации: учеб. пособие. / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков — Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. — 460 с.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2005. — 860 с.

Додаткова:

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента: учеб. пособие. / А. И. Абчук — СПб. : РПГУ, 2001. — 232 с.
2. Беляев А. А. Системология организации: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 450 с.
3. Бурганова Л. А. Теория управления: Учеб. пособие. / Л. А. Бурганова — М. : ИНФРА-М, 2005. — 139 с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. — К. : КОНДОР, 2002. — 654 с.
5. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы. / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 190 с.
6. Граждан В. Д. Теория управления: учеб. пособие. / В. Д. Граждан — М. : Гардарика, 2006. — 416 с.
7. Кожухар В. М. Основы теории организации: учеб. пособие. / В. М. Кожухар — М. : Изд.-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2006. — 184 с.
8. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. пособие. / М. В. Колокнева — М. : Проспект, 2006. — 280 с.
9. Коренченко Р. А. Общая теория организации: учеб. для вузов. / Р. А. Коренченко — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
10. Латфуллин Г. Р. Теория организации. / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб. : Питер, 2013. — 400 с.
11. Мардас А. Н. Организационный менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. — СПб. : Питер, 2003. — 336 с.
12. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. — К. : Либідь, 2004. — 448 с.
13. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. / Б. З. Мильнер — М. : ИНФРА-М, 2013. — 558 с.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 512 с.
15. Миронов М. Г. Теория организации. / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. — М. : Юрайт-Издат, 2005. — 159 с.

16. Парахина В. Н. Теория организации: учеб. пособие. / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. — М. : КНОРУС, 2006. — 296 с.
17. Подлесных В. Н. Теория организации: учебник. / В. Н. Подлесных — СПб. : Изд. дом "Бизнес-пресса", 2006. — 336 с.
18. Румянцева З. П. Общее управление организацией: Теория и практика. / З. П. Румянцева — М. : ИНФРА-М, 2005. — 304 с.
19. Смирнов Э. А. Теория организации. / Э. А. Смирнов — М. : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.

Интернет джерела:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс. [Електронний ресурс] / Г. Л. Монастирський — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с. — Режим доступу : http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi.
2. Лафта Дж. До Теорія організації [Електронний ресурс] / Дж. До Лафта. — Вид-во : Проспект, 2006. — 416 с. — Режим доступу : <http://3knigi.ru/2009/08/17/teoriya-organizacii.html>.
3. Тюрина А. Д. Теорія організації. Конспект лекцій [Електронний ресурс] / А. Д. Тюрина. — Вид-во : itteachvideo, 2008. — 160 с. — Режим доступу : <http://3knigi.ru/2009/08/17/teoriya-organizacii.-konspekt-lekcij.html>.

Навчальне видання

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні вказівки

Укладач: **Максименко** Анна Григорівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,69

Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Паризької Комуни, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.

