

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни**

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**(ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)»**

*(для студентів бакалавріату заочної форми навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2020**

Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» (для студентів бакалавріату заочної форми навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : В. С. Шевченко, Х. І. Калашнікова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 32 с.

Укладачі : канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко,  
канд. екон. наук, доц. Х. І. Калашнікова

#### Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,  
протокол № 1 від 29.07.2019.*

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| 1 ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....  | 5  |
| 2 ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....   | 9  |
| 3 ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ЗА ВАРІАНТАМИ ТА ВИБІР<br>ПЕВНОГО ВАРІАНТУ..... | 9  |
| 4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ.....  | 21 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....   | 27 |

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» є однією з восьми навчальних дисциплін в циклі менеджмент і адміністрування, та має на меті формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Головними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є:

– 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.

Відповідно до навчального плану, кожен студент заочної форми навчання, що вивчає дисципліну «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)», повинен виконати контрольну роботу на одну із запропонованих тем.

Мета контрольної роботи – придбання поглиблених теоретичних знань по темі, що вивчається, ознайомлення з досвідом практичної діяльності в даному напрямку, більш глибоке вивчення проблем управління в сучасних умовах.

# **1 ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Модуль 1 Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)**

### **Змістовий модуль 1 Загальна теорія організації**

#### **Тема 1.1 Методологічні засади теорії організації**

Сутність поняття «організація». Закони організації. Закони функціонування (стативи) 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 1.2 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 В. І. Вернадського. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

### **Змістовий модуль 2 Функціонування організації**

#### **Тема 2.1 Організація як система**

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). 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 2.2 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 дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

### **Тема 2.3 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 2.4 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.

### **Змістовий модуль 3 Розвиток організації**

#### **Тема 3.1 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-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

#### **Тема 3.2 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 (перед проектною підготовкою, 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 3.3 Культура організації**

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культури.

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: кланом, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

## **2 ЗМІСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольна робота повинна містити наступні змістовні елементи:

- титульний аркуш (дод. А);
- зміст (дод. Б);
- вступ;
- розділ 1 (теоретичне питання 1)
- розділ 2 (теоретичне питання 2);
- практична частина;
- загальні висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

## **3 ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ЗА ВАРІАНТАМИ ТА ВИБІР ПЕВНОГО ВАРІАНТА**

Для виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» передбачено 10 варіантів від «0» до «9». Варіанти вибираються за останнім номером залікової книжки студента.

### **Варіант 0**

1. Основні теорії організаційного розвитку і можливості їх використання в управлінні сучасними організаціями.
2. Діагностика стану та оцінка ефективності управлінської структури: показники та методи її проведення.

3. Практичне завдання. Ознайомтеся з наведеними нижче ситуаціями . Вкажіть , яка зі складових внутрішнього і зовнішнього середовища змінюється , на які інші складові вплине це зміна і яким чином:

- за рахунок впровадження нової технології трудомісткість виготовлення одиниці продукції знизилася на 30 %;
- постачальники сировини підвищили ціни на 10 %;
- попит на продукцію різко підвищився ;
- на посаду керівника організації призначений новий директор ;
- на Камчатці сталося виверження вулкана ;
- - один із співробітників відділу збуту пішов у відпустку ;
- до податкового кодексу внесені зміни : вдвічі знижено ставку податку на прибуток;
- у інженера Іванова зламався комп'ютер;
- підприємство-конкурент в результаті шпигунства заволоділо важливим виробничим ноу-хау.

### **Рекомендована література**

1. Коренченко Р. А. Общая теория организации: Учеб. для вузов / Р. А. Кориченко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
2. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков — М. : ДеКа, 1996. – 268 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1990. – 405 с.
4. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Павленко, В. А. Кредісов. — Київ : Знання, КОО, 1999. — 557 с.

### **Варіант 1**

1. Сутність і основні умови забезпечення синергетичного ефекту в організації.
2. Ознаки оптимальності управлінських структур. Вибір управлінської структури.

3. Практичне завдання. Визначте , дія якого з основоположних законів спостерігається в описаній нижче ситуації. Поясніть свою відповідь.

Компанія «Хеппіленд» зіткнулася з проблемною ситуацією при виведенні на ринок нового напою. Була рецептура , був смак , але не було гідної упаковки. У фірму прийшов молодий дизайнер і видав ідею , рівної якій , за словами представників компанії, на ринку до цих пір не було. До цього хлопцю все перейнялися колосальною повагою . Цей фахівець згуртував навколо себе творчий колектив . Іноді цій команді було досить півгодини , щоб згенерувати кілька нових перспективних ідей , в той час як раніше кожен із співробітників виношував нові ідеї місяцями.

### **Рекомендована література**

1. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 236 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : Навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.
4. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. — Київ : ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2002. — 392 с.
5. Одинцов А. А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учеб. Пособие / А. А. Одинцов. — М. : Экзамен, 2004. — 320 с.

### **Варіант 2**

1. Поняття про зростаючу і старіючої етапах «життєвого циклу» організацій. Показники ефективності та кризи в організаціях.
2. Організаційне та управлінське консультування як технології організаційного розвитку.
3. Практичне завдання. Ситуація : у приймальні генерального директора.

Валерій Тарасов, начальник відділу продажів, вже через п'ятнадцять хвилин після початку робочого дня був у приймальні генерального директора з новими пропозиціями щодо збільшення обсягу продажів. Напередодні він отримав міцний наганяй за розпливчасті і малообґрунтовані пропозиції. Тому весь відділ залишився після роботи і трудився у поті чола до пізнього вечора. У разі неприйняття пропозицій аврал у відділі міг затягтися не на один день. Валерій Тарасов тільки недавно був призначений на цю посаду, перейшовши з іншої організації. Особисті довірчі стосунки з генеральним ще не встигли скластися. Валерій підозрював, що справа була не в самих пропозиціях. Швидше за все, генеральний вирішив «поганяти молодого» начальника відділу, а заодно переконатися в його компетентності. Але «віддуватися» за це доводилося всьому відділу, і обурення у відділі, як відчував Валерій, вже наростало. Тарасов повідомив Анастасії, секретарці генерального, мета і причину свого приходу. Анастасія з розумінням поставилася до проблеми Валерія. Вона порадила залишити пропозиції у приймальні, повернутися у відділ і чекати від неї дзвінка. Валерій з радістю прийняв запропоновану допомогу. Через деякий час у відділі пролунав телефонний дзвінок з приймальні. Всі полегшено зітхнули - пропозиції генеральний затвердив .

#### ***Завдання:***

- визначте силу влади секретаря та начальника відділу;
- визначте тип влади секретаря;
- запропонуйте ряд заходів, спрямованих на посилення влади начальника відділу.

#### **Рекомендована література**

1. Коренченко Р. А. Общая теория организации : Учеб. для вузов. / Р. А. Кориченко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
2. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков — М.: ДеКа, 1996. – 268 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1990. – 405 с.

4. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є. Г. Павленко, В. А. Кредісов. — Київ : Знання, КОО, 1999.— 557 с.

### **Варіант 3**

1. Опір персоналу при проведенні організаційних змін: причини, форми прояву та методи подолання.

2. Управління неформальною організацією.

3. Практичне завдання. Ситуація: діапазон контролю.

У відділі працювало сім чоловік: один начальник і шість його підлеглих. Через деякий час число виконуваних функцій у відділі значно збільшилася, обсяг роботи також зріс. Керівництво організації ухвалило рішення про збільшення штатної чисельності відділу шляхом додавання однієї посади заступника начальника відділу та трьох посад рядових працівників.

#### ***Завдання :***

– намалюйте схему організаційної структури відділу до збільшення штатної чисельності та визначте діапазон контролю начальника відділу;

– намалюйте схему організаційної структури відділу після збільшення штатної чисельності;

– визначте діапазони контролю начальника відділу та його заступника , порівняйте отримані значення;

– намалюйте схему організаційної структури відділу після збільшення штатної чисельності так , щоб діапазон контролю начальника відділу був не більший діапазону контролю його заступника.

### **Рекомендована література**

1. Рогожин С. В. Теория организации: Учеб. Пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина — М. : Экзамен, 2003. — 320 с.

2. Румянцева З. П. Общее управление организацией : Теория и практика / З. П. Румянцева — М. : ИНФРА-М, 2005. — 304 с.

3. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. — М. : Прогресс, 1993.

4. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов — М. : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.

5. Туровец О. Г. Теория организации : Учеб. пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 128 с.

6. Управление организацией : Учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 716 с.

7. Управление организацией : Практикум / под ред. А. Г. Поршнева. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 373 с.

#### **Варіант 4**

1. Діапазон і глибина управління. норма керованості в організації.

2. Сущность организации как основы менеджмента, ее признаки и характеристики.

3. Практичне завдання. Ситуація: зростання компанії «Дженерал Електрик».

Американська компанія «Дженерал Електрик» є міжнародною корпорацією, яка випускає десятки видів продукції і діє на ринках більшості країн світу. Тільки за період з 1984 по 1997 рік «Дженерал Електрик» здійснила придбала 44 компанії, з них більше 20 придбаних фірм були мало пов'язані з основною діяльністю корпорації. До теперішнього часу «Дженерал Електрик» представляє собою конгломерат, успішно діючий, в т.ч. на ринку страхування, телевізійних послуг, пластикових карт, медичного обладнання та ін. В якості ключового елемента, що зумовило успішність стратегії диверсифікації «Дженерал Електрик», можна виділити придбання компаній, що займають лідируючі позиції в своїх галузях. Крім того, «Дженерал Електрик» прагне здобувати не тільки матеріальні активи, а й керівників, що володіють необхідною підготовкою і, найголовніше, практичним досвідом успішного управління своїм бізнесом.

#### **Завдання :**

– визначте закон, дія якого проявилось в даній ситуації;

– проаналізуйте взаємозв'язок застосовуваної стратегії диверсифікації «Дженерал Електрик» та діючого закону організації.

### **Рекомендована література**

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента : Учеб. Пособие / А. И. Абчук —СПб. : РПГУ, 2001.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. — М. : Компьютер; ЮНИТИ" 1998.
3. Аккоф Р. П. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. / Р. П. Аккоф.— М. : Прогресс, 1985.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. / под. ред. Л.Н. Албастова. — М. : Изд-во "ПРИОР", 1998. — 288 с.
5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін.—Львів : Свгг, 1995. — 293 с.
6. Ансофф И. Х. Стратегическое управление / И. Х. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. – 305 с.
7. Беляев А. А. Системология организации : Учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000.

### **Варіант 5**

1. Основні ознаки організації. Порівняльний аналіз класичних і сучасних організацій.
2. Мережеві структури: загальна характеристика та можливості їх використання в українських умовах.
3. Практичне завдання. Ситуація: чи варто купувати інформацію?  
Деякі компанії збирають інформацію за принципом: коли-небудь знадобиться. При цьому часом витрачаються значні фінансові та матеріальні ресурси. Керівництво вважає, що тим самим воно знижує рівень ризиків для діяльності своєї організації за рахунок підвищення інформованості про що відбуваються навколо події. Інші організації дотримуються іншої позиції, згідно з якою зовнішню інформацію слід добувати в міру необхідності і тільки

в тому випадку , якщо вона доступна за ціною. Так, деякі венчурні компанії в США при вартості розробок менше десяти тисяч доларів не витрачають гроші на пошуки інформації про можливі аналогах, а самі розробляють нові проекти.

**Завдання :**

- визначте закон організації , дія якого проявляється в даній ситуації ;
- оцініть доцільність кожного підходу до придбання інформації.

**Рекомендована література**

1. Валуев С А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев. — М. : Нефть и газ, 1993. – 230 с.
2. Веснин В. С. Основы менеджмента : Учебник / В. С. Веснин. — М. : Триада Лтд, 1997. –180 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : Навч. посіб./ М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. — Київ : КОНДОР, 2002.— 654 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Гардарика, 1996.
5. Воронин А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством / А. Г. Воронин, В. А. Лапин, А. Н. Широков. — М. : Дело, 1998. — 128 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник. / И. Н. Герчикова. — М. : Банки и биржи: Юнити, 1995. — 480 с.
7. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник / под ред. В. А. Козбаненко. — М. : Статут, 2000.— 912 с.

**Варіант 6**

1. Громадські, політичні та господарські організації та правові основи їх функціонування.
2. Застосування нових форм організації праці в сучасних організаціях.
3. Практичне завдання. Визначте можливі проблеми функціонування та розвитку обраної вами організації:
  - Застаріли технології виробництва та управління;



- Недостатня технологічна оснащеність;
- Основні напрямки діяльності не дозволяють досягти бажаних результатів;
- Мало гнучка організаційна структура;
- Масштаби організації не відповідають виконуваним завданням;
- Конкуренти витісняють з зайнятого організацією сегмента ринку;
- Низький рівень кваліфікації працівників;
- Є розбіжності у вищому керівництві;
- Комунікаційна мережа організації не забезпечує всіх необхідною інформацією;
- Не ефективний механізм управління;
- Інші проблеми.

### **Рекомендована література**

1. Коренченко Р. А. Общая теория организации: Учеб. для вузов. / Р. А. Кориченко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
2. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков — М. : ДеКа, 1996.. – 268 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1990. – 405 с.
4. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Павленко, В. А. Кредісов. — Київ : Знання, КОО, 1999.— 557 с.
5. Веснин В. С. Основы менеджмента : Учебник / В. С. Веснин. — М. : Триада Лтд, 1997. –180 с.

### **Варіант 7**

1. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод перманентних організаційних змін.
2. Ознаки оптимальності управлінських структур. Вибір управлінської структури.
3. Практичне завдання.

### Перешкоди до делегування

| Перешкоди з боку керівника                         | Перешкоди з боку підлеглого               |
|--|---|
| Впевненість , що сам керівник виконає роботу краще |   |
|  | Відсутність ресурсів для виконання роботи |
| Відсутність довіри до підлеглих                    |   |
|  | Боязнь критики                            |
| Відсутність здатності навчити підлеглих            |   |
|  | Боязнь відповідальності                   |
| Невміння бачити перспективу                        |   |

#### ***Завдання :***

– складіть переліки перешкод для делегування з боку керівника і з боку підлеглого, заповніть пропуски в таблиці;

– визначте способи подолання зазначених перешкод для ефективного делегування.

#### **- Рекомендована література**

1. Молл Е. Г. Менеджмент : организационное поведение / Е. Г. Молл. — М. : Финансы и статистика, 1998. – 236 с.

2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : Навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.

3. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.

4. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — Київ : ТОВ "УВПК" ЕксОб, 2002. — 392 с.

5. Одинцов А. А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учеб. Пособие / А. А. Одинцов. — М. : Изд-во "Экзамен", 2004. — 320 с.

## Варіант 8

1. Системні ознаки організації та можливості їх обліку в управлінні організаціями.

2. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації і механізми їх взаємодії.

3. Практичне завдання. Ситуація : збір інформації.

Персонал компанії для стійкого положення збирає всю можливу інформацію про конкурентів, ринках збуту і т.д., не завжди дбаючи про її класифікації, систематизації. Зазвичай в різних місцях у компанії зберігаються рекламні листки, листи постачальникам і споживачам та відповіді від них, тільки в секретаріаті зберігаються всі внутрішні розпорядчі документи. Кожен відділ збирає на своїх комп'ютерах тільки ту інформацію, яку вважає потрібною для себе. Велика частина цієї інформації виявляється недоступною для співробітників інших відділів: часто вони нічого не знають про що зберігається в тому чи іншому відділі інформації. У той же час компанія витрачає значні кошти на комп'ютерну техніку та засоби телекомунікацій. При цьому багато співробітників «забивають» пам'ять своїх персональних комп'ютерів іграми, відеофільмами, музикою.

### **Завдання :**

- визначте закон організації , дія якого проявляється в даній ситуації ;
- визначте можливі негативні наслідки для організації;
- запропонуйте шляхи подолання негативних наслідків .

### **Рекомендована література**

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента : Учеб. Пособие / А. И. Абчук — СПб. : РПГУ, 2001.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. проф. Г. А. Титоренко. — М. : Компьютер; ЮНИТИ" 1998.
3. Аккоф Р. П. Планирование будущего корпорации : Пер. с англ. / Р. П. Аккоф.— М. : Прогресс, 1985.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. / под. ред. Л.Н. Албастова. — М. : Изд-во "ПРИОР", 1998. — 288 с.

5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін.—Львів :СВГГ, 1995. — 293 с.

6. Ансофф И. Х. Стратегическое управление / И. Х. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. – 305 с.

7. Беляев А. А. Системология организации : Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000.

### Варіант 9

1. Поняття про організаційні зміни і їх основні етапи.

2. Особливості управління на різних етапах «життєвого циклу» організацій.

3. Практичне завдання. Розгляньте обрану вами будь-яку організацію як сукупність п'яти підсистем: керуючої, що забезпечує, перетворюючої, збутової та обслуговуючої. Які основні функції кожної з цих підсистем? Які підрозділи або окремі посади можуть входити в кожен з цих підсистем? Заповніть таблицю.

| Подсистема организации | Основные функции | Подразделения и должности |
|------------------------|------------------|---------------------------|
| Керуюча                |                  |                           |
| Забезпечуюча           |                  |                           |
| Перетворююча           |                  |                           |
| Збутова                |                  |                           |
| Обслуговуюча           |                  |                           |

### Рекомендована література

1. Рогожин С. В. Теория организации : Учеб. Пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина — М. : Изд-во "Экзамен", 2003. — 320 с.

2. Румянцева З. П. Общее управление организацией : Теория и практика / З. П. Румянцева — М. : ИНФРА-М, 2005. — 304 с.

3. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. — М. : Прогресс, 1993.

4. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов — М. : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.

5. Туровец О. Г. Теория организации : Учеб. пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 128 с.

6. Управление организацией : Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 716 с.

7. Управление организацией : Практикум / под ред. А.Г. Поршнева. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 373 с.

#### 4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ

Контрольна робота оформляється відповідно до вимог до друкованої рукописи на стандартних аркушах паперу формату А-4 (розміри 210x297 мм). Як виняток допускається виконання курсової роботи від руки чітким розбірливим почерком, грамотно, акуратно, без помарок і виправлень. Скорочення слів, крім загальноприйнятих, не допускається. Текст викладається від третьої особи або в формі безособових пропозицій без використання особистих займенників.

До оформлення роботи висуваються наступні вимоги.

Текст контрольної роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора - Word Times New Roman, розмір 14 мм, абзац – 1,25. Поля: зліва - 30мм, справа - не менше 15 мм, зверху і знизу - 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту - однаковою.

#### ПРИКЛАД

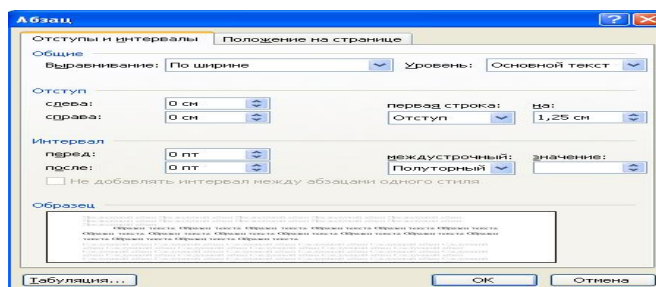


Рисунок 1 – Відступи та інтервали

Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки) та відокремлюють від наступного тексту одним вільним рядком.

Зміст має відповідати плану роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової контрольної роботи проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу.

Якщо у роботі наводяться маловідомі скорочення, нові символи, позначення, то їх перелік надається у вигляді окремого списку, який розміщують перед змістом, після завдання. Перелік слід друкувати у дві колонки, у лівій за абеткою наводять скорочення, у правій - детальне розшифрування.

Нумерація. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають арабськими цифрами 14 кеглем без знака №. Нумерація сторінок дипломної роботи має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки.

Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, аркушах завдання та аркушах змісту номери сторінок не ставляться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі другої сторінки «ВСТУПУ».

Текст основної частини курсової роботи поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами по центру.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають

заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять. Оформлення необхідно здійснювати відповідно до наведеного нижче прикладу. Назва розділу та підрозділу розділяються між собою одним рядком. Між назвою підрозділу та основним текстом матеріалу повинен бути також один вільний рядок.

### ***ПРИКЛАД***

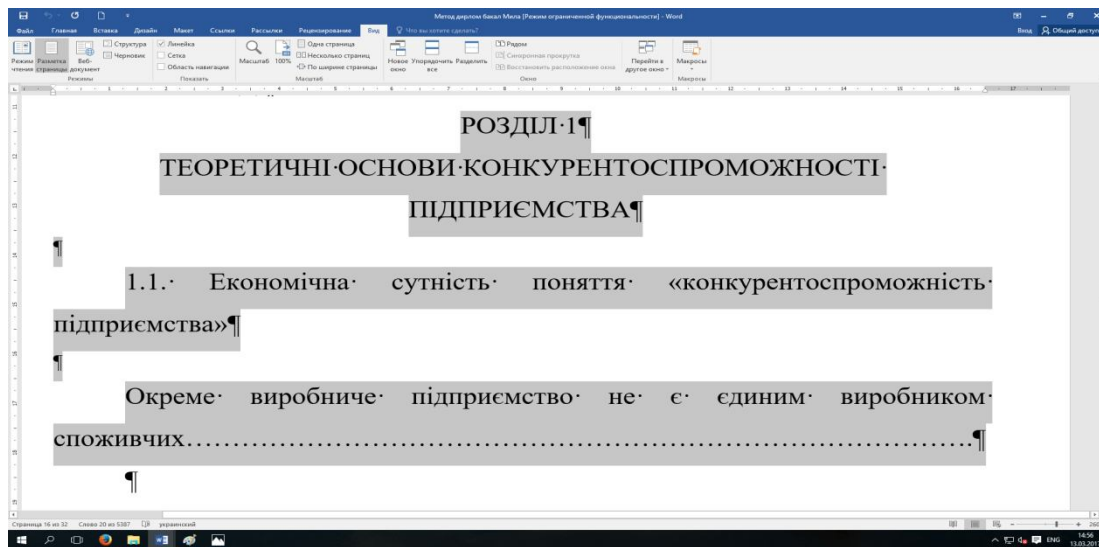


Рисунок 2 – Приклад оформлення заголовків та підзаголовків розділів курсової роботи

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга - номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]).

Оформлення допоміжних матеріалів. Допоміжними матеріалами є: ілюстрації (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), формули, таблиці, додатки.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації

складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад «Рис. 1.2. - другий рисунок першого розділу». Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують з абзацу послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою.

### **ПРИКЛАД**

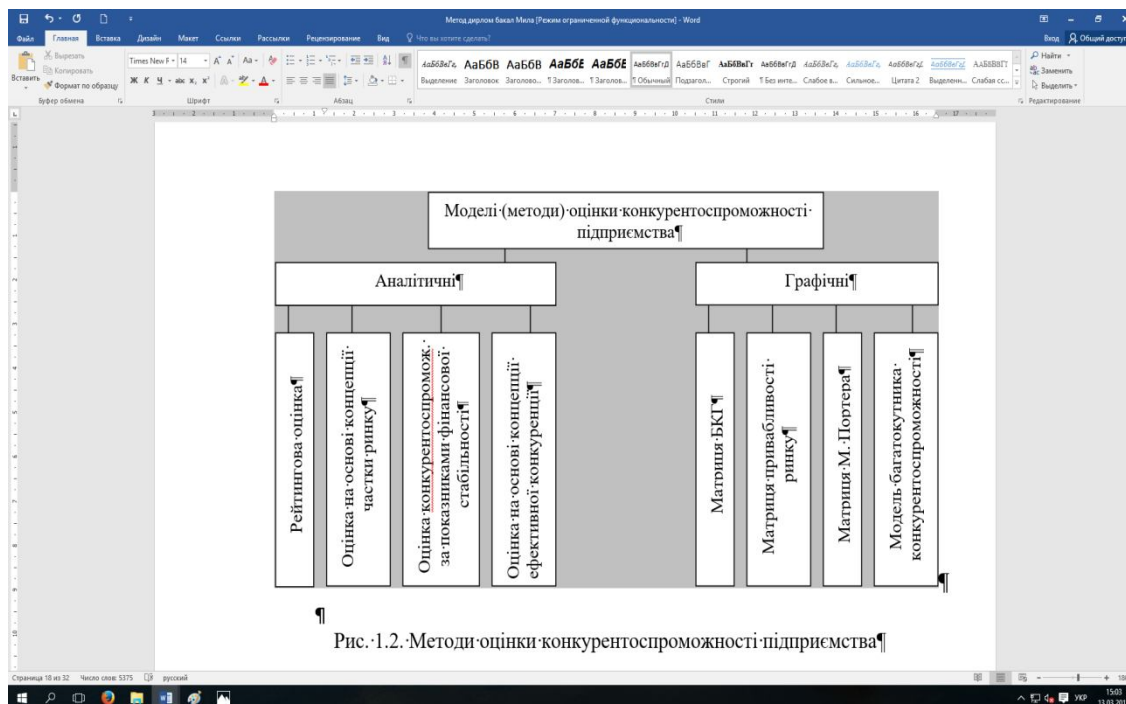


Рисунок 3 – Зразок оформлення рисунків

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 3.2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці



складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 - перша таблиця другого розділу. Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

### ПРИКЛАД

| № п/п | Найменування витрат  | Сума, грн  |
|-------|--|------------|
| 1.    | Основна заробітна плата  | 158 400,00 |
| 2.    | Додаткова заробітна плата (20% від основної заробітної плати)          | 31 680,00  |
| 3.    | Відрахування на соціальні заходи (37,5% від основної заробітної плати) | 59 400,00  |
| 4.    | Витрати на утримання та експлуатацію комп'ютерної техніки              | 3 550,00   |
| 5.    | Амортизаційні відрахування   | 6 560,00   |
| 6.    | Витрати на утримання приміщення відділу                                | 8600,00    |
| 7.    | Разом витрат   | 268 190,00 |

Рисунок 4 – Зразок оформлення таблиць

Якщо таблиця розміщується на двох сторінках, то на другій сторінці у верхньому правому куті безпосередньо над таблицею пишуть слова «Закінчення табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Закінчення табл. 1.2». Крім того, на першій сторінці під «шапкою» таблиці вміщують рядок з порядковими номерами стовпців, а на інших сторінках такий рядок вміщують замість «шапки». Якщо таблиця розміщується на трьох і більше сторінках, то слова «Закінчення табл.» пишуть тільки над останньою частиною таблиці, на попередніх сторінках з таблицею вказують «Продовження табл.».

*Формули* нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер, формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій

Вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

### ПРИКЛАД

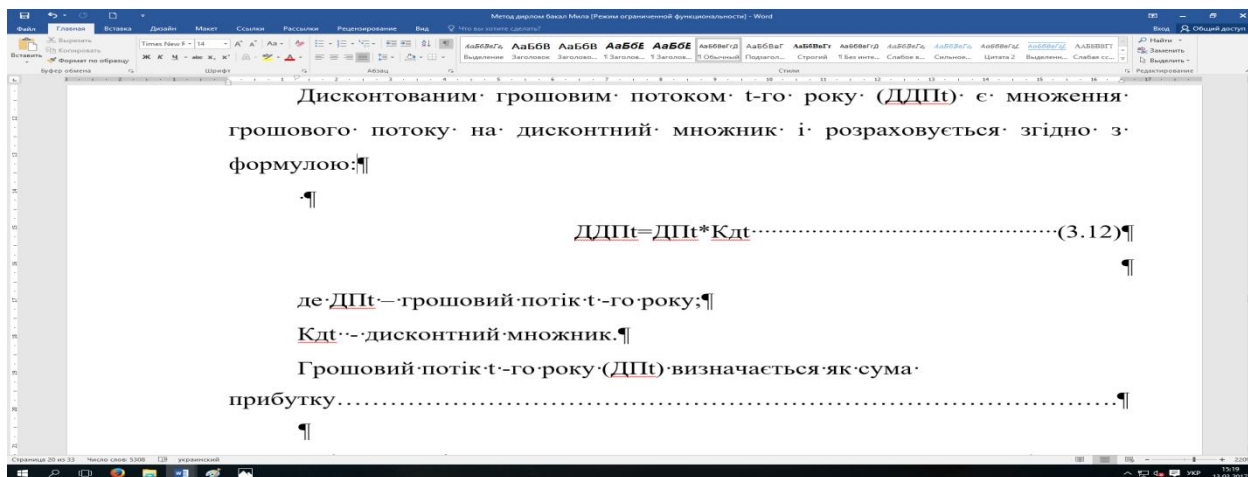


Рисунок 5 – Зразок оформлення формул

Додатки оформлюються як продовження дипломної роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Додатки відокремлюються від списку використаних джерел вільною сторінкою, на якій по центру великими жирними літерами пишеться слово "ДОДАТКИ". З наступної сторінці наводяться додатки, кожний додаток друкується з нової сторінки. З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток » (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, Додаток А.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

Робота зшивається і подається на рецензію викладачеві.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента : учеб. пособие / А. И. Абчук. — СПб. : РПГУ, 2001. — 314 с.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. — М. : Компьютер; ЮНИТИ" 1998. — 215 с.
3. Аккоф Р. П. Планирование будущего корпорации : Пер. с англ. / Р. П. Аккоф. — М.: Прогресс, 1985.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента : учеб.-практ. пособие / Л. Н. Албастова. — М. : ПРИОР, 1998. — 288 с.
5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін. —Л. : Свгг, 1995. — 293 с.
6. Ансофф И. Х. Стратегическое управление / И. Х. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 305 с.
7. Валуев С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев. — М. : Нефть и газ, 1993. — 230 с.
8. Веснин В. С. Основы менеджмента : учебник / В. С. Веснин. — М. : Триада Лтд, 1997. — 180 с.
9. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. — Київ : КОНДОР, 2002. — 654 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Гардарика, 1996. — 301 с.
11. Воронин А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством / А. Г. Воронин, В. А. Лапин, А. Н. Широков. — М. : Дело, 1998. — 128 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — М. : Банки и биржи: Юнити, 1995. — 480 с.
13. Государственное управление: основы теории и организации : учебник / Под ред. В.А. Козбаненко. — М. : Статут, 2000.— 912 с.

14. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учеб. для вузов. / Р. А. Кориченко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
15. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков — М. : ДеКа, 1996. — 268 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1990. — 405 с.
17. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Павленко, В. А. Кредісов. — Київ : Знання, КОО, 1999. — 557 с.
18. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент : навч. приклад, посіб. / О. Е. Кузьмін — Л. : Центр Європи, 1995. — 176 с.
19. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. — Київ : Либідь, 2004. — 448 с.
20. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 236 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський. — Т. : Екон. думка, 2007. — 84 с.
22. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод, комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Т. : Екон. думка, 2007. — 84 с.
23. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — Київ : УВПК ЕксОб, 2002. — 392 с.
24. Одинцов А. А. Менеджмент организации : введение в специальность: учеб. пособие / А. А. Одинцов. — М. : Изд-во "Экзамен", 2004. — 320 с.
25. 56. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. — Київ : Кондор, 2005. — 860 с.
26. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. — М. : Прогресс, 1993. — 305 с.
27. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов — М. : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.

28. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 128 с.
29. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
30. Управление организацией : практикум / под ред. А.Г. Поршнева. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 373 с.
31. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб. : Питер, 2001. — 236 с.

ДОДАТОК А

Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи

---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Центр заочно-дистанційного навчання  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування

КОНТРОЛЬНА РОБОТА

з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)»  
варіант \_\_\_\_\_

Виконав (ла)  
студент (ка) \_\_\_\_ курсу  
групи \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ПШБ \_\_\_\_\_

Перевірила:  
канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Харків – 20\_\_

ДОДАТОК Б  
Приклад оформлення змісту

---

ЗМІСТ

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| ВСТУП.....                           | ..... |
| РОЗДІЛ 1 (теоретичне питання 1)..... | ..... |
| 1.1 .....                            | ..... |
| 1.2 .....                            | ..... |
| 1.3 .....                            | ..... |
| РОЗДІЛ 2 (теоретичне питання 2)..... | ..... |
| 2.1 .....                            | ..... |
| 2.2 .....                            | ..... |
| 2.3 .....                            | ..... |
| ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....             | ..... |
| ВИСНОВКИ.....                        | ..... |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....      | ..... |

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)»**

*(для студентів бакалавріату заочної форми навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі: **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна,  
**КАЛАШНІКОВА** Христина Ігорівна,

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2019, поз. 294 М.

---

Підп. до друку 14.02.2019. Формат 60 × 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,9.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.