

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМІРЬСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22 -2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 1

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету  
бізнесу та сфери обслуговування

(назва факультету)

30 серпня 2023 р., протокол № 5

Розглянуто Вченою радою

кафедри ТАРАСЮК



## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»

факультет бізнесу та сфери обслуговування

(назва факультету)

кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

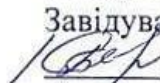
(назва кафедри)

Схвалено на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій


(назва кафедри)

29 серпня 2023 р., протокол № 6

Завідувач кафедри

 Тетяна ОСТАПЧУК

Гарант освітньо-професійної  
програми

 Ольга ПАЦЕНКО

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових  
технологій

БУРАЧЕК Ігор

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир  
2023 – 2024 н.р.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 1

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету  
бізнесу та сфери обслуговування  
(назва факультету)

30 серпня 2023 р., протокол № 5

Голова Вченої ради

\_\_\_\_\_ Галина ТАРАСЮК

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»

факультет бізнесу та сфери обслуговування  
(назва факультету)  
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій  
(назва кафедри)

Схвалено на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій  
(назва кафедри)

29 серпня 2023 р., протокол № 6

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тетяна ОСТАПЧУК

Гарант освітньо-професійної  
програми

\_\_\_\_\_ Ольга ПАЩЕНКО

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових  
технологій

БУРАЧЕК Ігор

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир  
2023 – 2024 н.р.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 2

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань <u>07 «Управління та адміністрування»</u>	Нормативна	
Модулів – 4	Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u>	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 4		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____		<b>Семестр</b>	
(назва)			
Загальна кількість годин - 120		1-й	1-й
	<b>Лекції</b>		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 3,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	32 год.	6 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		32 год.	4 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		–	–
		<b>Самостійна робота</b>	
		56 год.	110 год.
<b>Індивідуальні завдання: год.</b>			
Вид контролю: залік			

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 3

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Головною метою викладання навчальної дисципліни «Теорія організації» є формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни “Теорія організації” є

- забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які відбуваються у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо;
- вивчення основних організаційних теорій;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій;
- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організації.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

*вміти:*

- працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;
- володіти методикою розрахунків основних показників та використання методологічних інструментів з метою пізнання мінливих явищ та процесів, які впливають на стан організації;
- використовувати методологічні та методичні прийоми вивчення ефективності діяльності й проектування організацій;
- досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги та недоліки;
- здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційних структур;
- визначати чинники формування іміджу й культури організації;
- розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складових, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 4

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент»:

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 19 / 5</i>

професійній діяльності.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних **програмних результатів** навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент»:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 6

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовий модуль 1. Методологічні засади теорії організації та основні організаційні теорії і моделі**

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

Сутність поняття «організація».

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

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

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

#### *Тема 2. Основні організаційні теорії й 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. Організація як система та як соціум. Організаційний процес**

#### *Тема 3. Організація як система*

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Сміт. 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 7

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

#### *Тема 4. Організація як соціум*

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

Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

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

#### *Тема 5. Організаційний процес*

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

Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією збурень; 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.

### **Змістовий модуль 3. Самоорганізація**

#### *Тема 6. 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. Ат трактори, біфуркація, фрак тали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і не повторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 8

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 спадкові сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

## **Змістовий модуль 4. Середовище та культура організації. Організаційне проектування**

### *Тема 7. 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 8. 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 форма управління. Теоретичні засади створення й

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 9

розвитку організаційних форм управління.

Методологія проектування організаційних форм управління.  
Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління.  
Основні методологічні принципи 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 9. Культура організації*

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

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

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 10

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Методологічні засади теорії організації та основні організаційні теорії і моделі</b>												
Тема 1. Методологічні засади теорії організації	12	3	3			6	13	1				12
Тема 2. Основні організаційні теорії й моделі	14	4	4			6	13	1				12
<b>Модуль 2</b>												
<b>Змістовий модуль 2. Організація як система та як соціум. Організаційний процес</b>												
Тема 3. Організація як система	14	4	4			6	13	1				12
Тема 4. Організація як соціум	14	4	4			6	13	1				12
Тема 5. Організаційний процес	14	4	4			6	13		1			12
<b>Модуль 3</b>												
<b>Змістовий модуль 3. Самоорганізація</b>												
Тема 6. Самоорганізація	12	3	3			6	13		1			12
<b>Модуль 4</b>												
<b>Змістовий модуль 4. Середовище та культура організації. Організаційне проектування</b>												
Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	12	3	3			6	13		1			12
Тема 8. Організаційне проектування	16	4	4			8	16	1	1			14
Тема 9. Культура організації	12	3	3			6	13	1				12
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>32</b>			<b>56</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>4</b>			<b>110</b>

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 11

## 5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Методологічні засади теорії організації	3
2	Основні організаційні теорії та моделі	4
3	Організація як система	4
4	Організація як соціум	4
5	Організаційний процес	4
6	Самоорганізація	3
7	Зовнішнє і внутрішнє середовище організації	3
8	Організаційне проектування	4
9	Культура організації	3

## 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Наукові підходи до життєвого циклу організації: моделі Л. Грейнера, І. Адизеса, Т. Базарова, А. Смірнова, Р. Дафта, Р. Холла. Криві життєвого циклу організації.	6
2	Сучасна концепція менеджменту: погляди вчених.	6
3	Еволюція організаційних структур.	6
4	Сучасні організаційні структури: едхократичні, багатомірні, партисипативні, сітьові, віртуальні.	6
5	Специфічні закони організації: своєрідності, соціальної гармонії, оптимального навантаження, ефективного сприйняття та запам'ятовування інформації, ефективного осмислення, настанови, стійкості інформації, дохідливості.	6
6	Напрями розвитку науки про теорію організації.	6
7	Організаційна ефективність.	6
8	Рационалізація управлінської діяльності. Організаційні патології: сутність і класифікація.	6
9	Методи коректування організаційних систем. Організаційний аудит.	8
	Разом	56

## 7. Індивідуальне завдання

Особливий характер і статус дисципліни "Теорія організації" обумовлює не тільки освоєння і потім демонстрацію на іспиті набутих знань, але й практичну реалізацію отриманої інформації у проектній роботі: в її процесі - через взаємодію членів проектної групи по збору, аналізу, упорядкуванню, оформленню даних і захисту проектної роботи, і в її результаті - змісту проекту.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 12

Таким чином, теорія організації освоюється в чотирьох взаємопов'язаних формах: 1) освоєння законів і принципів за літературними джерелами та лекційним матеріалом; 2) в процесі організаційного аудиту та діагностики; 3) в процесі проектування, тобто створення організаційного проекту якої-небудь організації; 4) у процесі організаційної взаємодії членів проектної групи. Навіть якщо проект пише одна людина, йому доводиться взаємодіяти з різними суб'єктами - джерелами інформації і власниками необхідних для створення проекту ресурсів, в ході якого виявляються ті чи інші принципи і закономірності теорії організації, з більшим чи меншим ступенем ефективності використовувані для отримання результату.

Проект виступає як засіб побудови дії максимально точним і повним утриманням цільових орієнтирів. Організаційне проектування - це проектування організації як соціотехнічної системи в різних формах: проектування нової організації, проектування змін (модернізації) у вже існуючій організації, проектування яких-небудь заходів з використанням ресурсів декількох організацій.

Джерелом проекту є незадоволеність існуючими обставинами і готовність діяти, щоб змінити стан справ. Усвідомлення того, що не задовольняє і що необхідно робити, пов'язане з формуванням суб'єкта дії, тобто того, хто хоче і може діяти.

Запит на проектування з'являється там, де відповідь на питання, що необхідно робити, - не очевидний. Тому центральною в проектуванні є робота по формуванню інноваційних ідей, які в змозі відповісти на вихідну потребу, пов'язану з подоланням незадовільного стану справ, і перетворення цих ідей в задуми. Увага до цієї фази роботи визначає обсяги і ефективність зусиль, витрачених при реалізації проекту. Проект економить ресурси.

Основні блоки, етапи і фази проектної роботи.

1. Визначення цілей проекту:

1.1) обґрунтування актуальності розв'язуваних проектом проблем (тобто перерахування причин, які роблять реалізацію проекту необхідним, соціально-значимим завданням);

1.2) цільова картина, яка показує, що повинно змінитися в організації після реалізації проекту;

1.3) завдання, які показують, які конкретні кроки мають бути зроблені по досягненню цілей проекту.

2. Організаційна структура проекту:

2.1) хто і в яких організаційних формах буде здійснювати мети проекту;

2.2) як, у яких формах діяльності;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 13

2.3) з ким (навколишнє макро - і мікросередовище.

3. Ресурсне забезпечення проекту:

3.1) хто - посадові обов'язки, компетенцію та відповідальність учасників проекту;

3.2) як - відбувається обмін інформацією; формальне і неформальне керівництво;

3.3) що - які фінансові ресурси, матеріальне забезпечення, бюджет проекту.

4. Управління проектом та його просування:

4.1) план-графік робіт по проекту (операції, фінансове просування і залучені ресурси на кожен етап;

4.2) життєвий цикл проекту, стратегії і ризики;

4.3) оцінка життєздатності проекту після його завершення (імідж проекту, довгострокова стратегія розвитку).

Об'єкт проектування (організацію) необхідно вибрати самостійно, але з обов'язковим погодженням з викладачем. Слід звернути увагу на те, що не всі організації є "прозорими" і "відкриваються" для проектантів. Бажано знайти таку організацію, керівник якої дає згоду на оргпроекування, надання необхідних матеріалів, можливостей для аудиту і діагностики. Для дотримання конфіденційності можуть бути використані умовні назви або змінені деякі параметри.

При розробці проекту групою необхідно провести ряд організаційних заходів: вибрати керівника проекту, розподілити функції, скласти план-графік виконання робіт. Цей графік включає рекомендовані вище етапи і фази роботи за проектом.

Для здійснення ефективного та обгрунтованого цілевизначення як фази проектної роботи необхідно в обраній для проектування організації провести організаційний аудит.

Щоб аудит виявився досить повним, можна скористатися методикою «22 крока» і отримати відповіді на наступні питання:

1. Організаційно-правова форма даної організації та коротка історія.
2. Проблема, на вирішення якої створена організація.
3. Місія і кредо організації.
4. Цільова картина організації та методи забезпечення єдності цілей підрозділів і окремих співробітників.
5. Основні функції організації, її технологічне ядро.
6. Зв'язок організації із зовнішнім середовищем, їх важливість, стійкість, надійність і інші критерії .

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 14

7. Тип департаменталізації в організації (лінійний, лінійно-функціональний, штабний, матричний, дивізійний і т.д.)
8. Розподіл повноважень і відповідальності різних підрозділів.
9. Оргдіаграма (схема основних підрозділів і їх зв'язку) організації.
10. Система управління в організації, хід владних та інформаційних потоків.
11. Прийняття рішень в організації, ступінь залучення співробітників.
12. Наявність інформаційно-аналітичних груп або функцій.
13. Співвідношення формального та неформального керівництва, групи в організації.
14. Кадрова політика, правила найму, звільнення, кар'єра співробітників, посадові інструкції.
15. Комунікації в організації, прямі і зворотні, вертикальні і горизонтальні зв'язки.
16. Профіль організаційної культури (наприклад, конфігурація кланового, ринкового і бюрократичного типів організаційної культури).
17. Стратегії, до яких вдається організація в разі небезпеки.
18. Імідж організації, механізми його підтримки і зміни.
19. Тип інновацій, до яких готова організація.
20. Методи і показники оцінки ефективності діяльності.
21. Наявність сертифікатів на продукцію або систему управління.
22. Основні недоліки організації, організаційні патології.

Організаційний аудит оформляється у вигляді аналітичного звіту та становить перший розділ індивідуального науково-дослідного завдання (проекту). У ньому повинні бути представлені три графічних матеріала: оргдіаграми, схема зв'язків із зовнішнім середовищем і таблиця SWOT-аналізу.

Для виконання аудиту необхідно актуалізувати свої знання з різних розділів менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки, скористатися документами організації, провести поглиблені інтерв'ю, в необхідних випадках провести спеціальні дослідження за певними методиками. Вони представлені в рекомендованій літературі.

Далі необхідно діяти відповідно до «Основних фаз, етапів та блоків проектної роботи»:

1. обґрунтувати необхідність і цілі змін
2. вибрати стратегію проекту, охарактеризувати його ресурси та ризики
3. завдання, які потрібно вирішити і відповідні їм заходи
4. графік виконання з початковою та кінцевою датою
5. співробітників проекту та його бюджет

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 15

6. показники ефективності, за якими можна судити про досягнення цілей проекту.

Ці розділи організаційного проекту вимагають пильної уваги студентів-проектувальників, тому що їм необхідно показати, як можуть бути використані виявлені в ході організаційного аудиту ресурси і можливості формальної і неформальної організації (матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові) для реалізації запропонованої ідеї. При цьому важливо відстежити, як здійснюватиметься моніторинг організаційних змін (управління проектом) і проводитися оцінка ефективності.

ПроеКТовані організаційні зміни можуть стосуватися будь-якої характеристики організації. Однак важливо, щоб вони були направлені на ліквідацію організаційних хвороб і активізацію тих ресурсів, які ще недостатньо використовуються.

На практичних заняттях проектні групи отримують можливість обговорювати і оформляти зібраний матеріал, консуЛЬтуватися у викладача і у своїх колег з інших проектних груп. Робота за проектом проходить протягом всього навчання і включає як захист окремого етапу (блоку), так і проекту в цілому.

Методичні рекомендації по оформленню індивідуального науково-дослідного завдання (проекту)

Назва: Аудит і проект організаційних змін в (назва організації)

I. Вступ.

1.1. Актуальність проблеми (короткий опис організації та її стану, гіпотеза про потреби в змінах)

1.2. Об'єкт роботи:

1.3. Предмет роботи:

1.4. Цілі роботи:

1.5. Завдання роботи:

1.6. Методологічні основи роботи: які розділи теорії організації виявилися актуальними для виконання даної роботи (наприклад, концепція організаційних структур, організаційної культури тощо)

1.7. Методи дослідження: спостереження і т.д.

1.8. Структура роботи: робота містить вступ, розділи (скільки), пункти, висновок, бібліографія (кількість джерел), додатків, (число) ...

Викладена на (кількість сторінок).

II. Організаційний аудит (за методиками аудиту, наприклад, 22 кроки)

III. Діагностика переваг організації та її недоліків. SWOT-аналіз.

IV. Інноваційні пропозиції.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 16

V. Назва: Проект змін .... (чого)

1. масштаб проекту, необхідність і цілі змін
2. стратегія проекту
3. завдання, які потрібно вирішити і відповідні їм заходи
4. графік виконання з початковою та кінцевою датою
5. ресурси і ризики проекту
6. співробітники
7. бюджет проекту
8. показники ефективності, за якими можна судити про досягнення цілей проекту.

проекту.

VI. Висновок (досягнуті поставлені цілі, які перспективи виконання вашого проекту)

VII. Бібліографія (оформити з урахуванням сучасних стандартів)

## **8. Методи навчання**

Методика вивчення курсу базується на синтезі лекцій, семінарських, практичних занять, які передбачають аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тестування та самостійної позааудиторної роботи студентів.

## **9. Методи контролю**

Оцінка знань студентів базується на застосуванні диференційованого підходу до організації контролю якості знань студентів.

Система контролю знань студентів з дисципліни „Теорія організації” включає в себе поточний (модульні контрольні роботи) та підсумковий контроль (іспит). Ці форми контролю тісно взаємопов'язані й організуються таким чином, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання їхніх знань.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 17

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота									Підсумковий тест (залік)	Сума
Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2			Змістовий модуль 3	Змістовий модуль 4				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	30	100
15		15			15	25				

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

## Шкала оцінювання: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За національною шкалою		За шкалою університету (в балах)
	іспит	залік	
A	відмінно	зараховано	90 – 100
B	добре		82 – 89
C			74 – 81
D			64 – 73
E	задовільно		60 – 63
FX	незадовільно	незараховано	35 – 59
F			1 – 34

## 11. Рекомендована література

1. Бай С. І. Теорія організації : Курс лекцій [Електронний ресурс] // С. І. Бай, О. В. Самокиш, І. Н. Пащенко – Режим доступу: [http://ktru.kpi.ua/?page\\_id=155](http://ktru.kpi.ua/?page_id=155).

2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

3. Бобровник В. М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами / В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. № 2. С. 65–70.

4. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; Київський економ. ін-т менеджменту "ЕКОМЕН". - 2-е вид., перероб. і доп. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 19 / 18

5. Галенін Р. В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційною структурою підприємства / Р. В. Галенін, Л. М. Баценко, Н. О. Сигида // Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 2 (10). С. 245–252.
6. Гончарова, М.Л. Теорія організації [Текст]: навч. посіб. / М.Л. Гончарова, Г.О. Мірошниченко. Суми: УАБС НБУ, 2015. 134 с.
7. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с
8. Красношарпа В. В. Менеджмент організацій: конспект лекцій / В.В. Красношарпа, О. П. Кавтиш ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". – Київ : НТУУ "КПІ", 2013. 229 с.
9. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. К. : Знання, 2008. 319 с.
11. Невідома М. В. Особливості організаційних трансформацій на підприємствах // Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 74–81.
12. Немцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2002. 392 с.
13. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2007. 676 с.
14. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). С. 245– 252.
15. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Прістуца // Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 17–22.
16. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
17. Сакевич І. А. Централізація та децентралізація функцій управління в організаційній структурі підприємства // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. 2008. № 5 (84). С. 22–26.
18. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник/ Олександр Сердюк,; М-во освіти і науки України. К.: ВД "Професіонал, 2004. 424 с.
19. Свідрук І. І. Теорія організації: Підручник. / І. І. Свідрук, Ю.Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий світ, 2013. 175 с.
20. Сисоєнко І. А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві // Вісник ЖДТУ. 2013. № 3 (65). С. 163–169.
21. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна. К.: Академія, 2003. 463 с. URL: <http://library.if.ua/books/36.html>
22. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ОК22- 2023
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 19 / 19</i>

23. Тарновська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.

24. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. URL: [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).

25. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 5 (3). С. 121–124.