



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення методичної ради  
університету  
«23» січня 2024 року,  
протокол № 4.

Перша проректорка, голова  
методичної ради університету,  
кандидатка наук з державного  
управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН  
«23» січня 2024 року  
М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**з навчальної дисципліни**  
**«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
**для підготовки на першому (освітньому) рівні**  
**здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра**  
**за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування**  
**галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування**  
**за заочною формою навчання**

**РОЗРОБНИКИ:**

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка  
«12» січня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Асистентка кафедри публічного управління та адміністрування  
«12» січня 2024 року

\_\_\_\_\_ Надія ЛАЛУЄВА

**СХВАЛЕНО:**

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування  
«15» січня 2024 року, протокол № 7.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор  
«15» січня 2024 року

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету публічного управління кандидатка наук з державного управління, доцентка  
«15» січня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІДЛІСНА

## ЗМІСТ

Стор.

1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	–	4
	1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	–	4
	1.2. Лекції		4
	1.3. Семінарські заняття	–	6
	1.4. Самостійна робота студентів	–	17
	1.5. Індивідуальні завдання	–	21
	1.6. Підсумковий контроль	–	21
2.	Схема нарахування балів	–	24
3.	Рекомендовані джерела	–	25
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	32

# 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

## 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін. зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін. зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Методологічні засади теорії організації	12	2	2	–	–	8	16,5	1	0,5	–	–	15
2.	Основні організаційні теорії та моделі	12	2	2	–	–	8	16,5	1	0,5	–	–	15
3.	Організація як система	12	2	2	–	–	8	13	1	1	–	–	11
4.	Організація як соціум	12	2	2	–	–	8	11	–	–	–	–	11
5.	Зовнішнє внутрішнє середовище організації	14	2	4	–	–	8	13	2	1	–	–	10
6.	Організаційний процес	12	2	2	–	–	8	12	1	1	–	–	10
7.	Самоорганізація	16	4	4	–	–	8	13	2	1	–	–	10
8.	Організаційне проектування	16	4	4	–	–	8	12,5	1	0,5	–	–	11
9.	Культура організації	14	2	4	–	–	8	12,5	1	0,5	–	–	11
Всього годин:		120	22	26	–	–	72	120	10	6	–	–	104

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Методологічні засади теорії організації	1
1.1.	Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.	
1.2.	Закони організації.	
1.3.	Універсальні принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки.	
1.4.	Концепція життєвого циклу розвитку організації.	
2.	Основні організаційні теорії та моделі	1
2.1.	Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського.	
2.2.	Еволюція теоретичних концепцій організації.	

2.3.	Основні моделі організацій.	
2.4.	Сучасна організаційна парадигма: сутність, зміст, значення та практична спрямованість в умовах сучасних викликів та загроз	
3.	Організація як система	1
3.1.	Системний підхід до організації, основні поняття системного підходу.	
	Характеристика властивостей та ознак організацій як систем.	
3.2.	Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок.	
3.3.	Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.	
3.4.	Класифікація систем.	
4.	Організація як соціум	-
4.1.	Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.	
4.2.	Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.	
4.3.	Соціальна взаємодія: зміст та роль в організації. Сутність та умови успішного співробітництва.	
4.4.	Взаємозв'язок соціальної взаємодії, співробітництва та розв'язання конфліктів.	
5.	Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	1
5.1.	Внутрішнє середовище організації.	
5.2.	Методи дослідження внутрішнього середовища організації.	
5.3.	Зовнішнє середовище організації.	
5.4.	Методи дослідження зовнішнього середовища.	
5.5.	Характер дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення	
6.	Організаційний процес	1
6.1.	Організаційна діяльність (організаційний процес). Складові організаційного процесу.	
6.2.	Етапи організаційної діяльності. Організаційні параметри структури організації.	
6.3.	Альтернативні парадигми організаційного процесу.	
6.4.	Принципи управління.	
6.5.	Методи управління	
7.	Самоорганізація	2
7.1.	Самоорганізація як ґрунтовний процес природи.	
7.2.	Сутнісний зміст синергетики. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.	
7.3.	Процеси самоорганізації та принципи самоорганізації.	
7.4.	Гнучкість організації. Гнучкість процесу.	
7.5.	Сталість організації. Статична й динамічна сталість.	
7.6.	Стійкість (резильєнтність) організації: сутність та основні елементи.	
8.	Організаційне проектування	2
8.1.	Концептуальні терміни організаційного проектування.	
8.2.	Сутність, базові принципи та етапи організаційного проектування.	
8.3.	Методологія проектування організаційних структур управління.	
8.4.	Технологія проектування організаційних структур управління.	
8.5.	Цифрові інструменти організаційного проектування: моделювання та симуляція, гнучкі методології проектування.	
8.6.	Оцінка ефективності організаційних структур управління. Показники оцінки ефективності.	
8.7.	Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень в умовах сучасних викликів та загроз, у тому	

	числі, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.	
9.	Культура організації	1
9.1.	Концептуальні підходи до формування культури організації.	
9.2.	Визначальні фактори формування та функції культури організації.	
9.3.	Моделі організаційної культури.	
9.4.	Характеристики організаційної культури.	
9.5.	Типологія організаційних культур.	
	Усього	10

### **1.3. Семінарські заняття**

#### **Семінарське заняття 1**

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

###### *Питання для усного опитування та дискусії*

- 1.1. Сутність поняття «організація». Вимоги до організацій.
- 1.2. Характерні риси організацій.
- 1.3. Класифікація організацій.
- 1.4. Закони організації.
- 1.5. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння.
- 1.6. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

###### *Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

###### *Методичні рекомендації*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, закон, закономірність, статика, динаміка організації, закони функціонування організації, закони розвитку організації, принцип, принципи організації, етапи розвитку організації, рівновага організації, цілісність організації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- обґрунтування різних підходів до визначення дефініції «організація» (з точки зору групи осіб, процесу, функції та системи);
- визначення характерних рис, властивих усім організаціям, що існують у суспільстві;
- наведення загальної класифікації основних видів організацій за різними 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);
- обґрунтування організаційного та економічного змісту законів функціонування організації (законів статичності) та законів розвитку організації (законів динаміки);
- узагальнення базових принципів функціонування та розвитку організації;
- пояснення змісту концепції життєвого циклу розвитку організації та узагальнення різних підходів до визначення етапів (фаз) життєвого циклу розвитку організації;
- ідентифікація особливостей і проблем управління на кожному етапі (фазі) життєвого циклу розвитку організації;
- обґрунтування змісту та видів рівноваги у функціонуванні організації, появлення основних правил (вимог) дотримання рівноваги;
- визначення сутності та видів сталості організації, пояснення основних умов дотримання цілісності організації.

**Обрати організацію (підприємство, установу), яку будете досліджувати (вивчати у практичній площині за кожною темою, передбаченою робочою програмою навчальної дисципліни). Організація (підприємство, установа) на вибір студента!!!, робота здійснюється у міні-групах по двоє осіб.**

### *Практичні завдання*

**Завдання 1.** Надати коротку характеристику обраної організації та визначити етап життєвого циклу на якому вона знаходиться. Обґрунтувати управлінські проблеми та особливості визначеного етапу життєвого циклу.

**Завдання 2.** Охарактеризуйте практичне застосування закону синергії організації.

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

#### *Питання для усного опитування та дискусії*

2.1. Організаційні теорії.

2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.

2.3. Основні моделі організацій: органічна, механістична, інституційна, системна.

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

#### *Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, організаційна теорія, теоретичні концепції організації, модель, моделі організації, організаційна парадигма, сучасна організаційна парадигма.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

– характеристика організаційних теорій: класичної організаційної теорії; теорії організаційної поведінки; теорії інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічної (еволюційної) теорії; тектології О. Богданова; ноосфери В. І. Вернадського;

– вивчення основних етапів формування наукових основ концепцій організацій;

– обґрунтування основних положень теоретичних концепцій організації: механістичної; природної організації; організації-товариство; соціотехнічної; інтеракціоністської; кібернетичної; інституціональної; конфліктної; органічної; процесуальної; проблемної;

– характеристика органічної, механістичної, інституційної та системної моделей організації;

– визначення змісту поняття «організаційна парадигма» та обґрунтування сучасних підходів до її розуміння.

### **Ділова гра «Всесвітній симпозіум «Зміст організаційних теорій»**

**Мета:** закріпити і поглибити знання організаційних теорій, розвинути здатності аналізувати, виступати перед аудиторією з навчальною промовою, вести дискусію, відстоювати власну думку, використовувати переконливі докази й уміти відповідати на гострі запитання по темі заняття.

#### **І. Зміст заняття:**

Група розподіляється на команди (по 2–4 студенти). Кожна команда заздалегідь отримує тему, згідно якої вона має підготувати доповідь на Всесвітній симпозіум «Зміст організаційних теорій».

#### **Теми доповідей:**

1. Класична організаційна теорія
2. Теорія організаційної поведінки
3. Теорія інститутів та інституційних змін
4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія
5. Тектологія О. Богданова
6. Ноосфера В. І. Вернадського

## II. Завдання

1. Кожна команда повинна за отриманою темою підготувати презентацію і доповідь на 5–7 хвилин.
2. Зміст доповіді має розкрити сутність тієї чи іншої організаційних теорії, її здобутки, її роль і значення для сучасної науки. Доповідь повинна містити яскраві приклади й аргументи, що підтверджують надзвичайну важливість і практичну значимість обстоюваної теорії.
3. Стиль доповіді повинен бути позитивним, тобто не містити критичних аспектів.
4. Доповідь має бути проголошеною (а не прочитаною з написаного) від першої особи як представника певної школи.
5. Доповідь має бути розподіленою між учасниками команди таким чином, щоб кожен з них продемонстрував свою ділянку роботи і міг бути оцінений.
6. Кожна команда повинна підготуватись до запитань опонента, а також підготувати критичне запитання опоненту.

## III. Оцінка діяльності команд

Критерії оцінки команд:

1. Глибина, переконливість розкриття теми.
2. Активна участь у доповіді, запитаннях і відповідях усіх членів команди.
3. Гострота запитань опонентам і ґрунтовність і аргументованість відповідей.
4. Дотримання правил дискусії.
5. Дотримання регламенту.

### Тема 3. Організація як система

#### Питання для усного опитування та дискусії

3.1. Історія формування системних уявлень та системного підходу дослідження організації.

3.2. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

3.3. Будова систем.

3.4. Класифікація систем:

3.4.1. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики.

3.4.2. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, система, системність, системний підхід, властивості системи, підсистема, елемент, структура, зв'язок, види систем, організаційний порядок.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

– теоретичні основи формування системних уявлень Платона, Аристотеля, Канта, Сміта та інших;

– зміст поняття система;

– характеристика основних властивостей та поведінки системи;

– побудова системи: підсистема, елемент, структура, зв'язок;

– атрибути зв'язку у системі: спрямованість, сила, характер;

– характеристика основних видів систем: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи; а також: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.



### ***Практичні завдання***

**Завдання 1.** На прикладі конкретного підприємства (установи, організації) описати стан системи, властивості системи, поведінку системи, дію та подію. Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

**Завдання 2.** На прикладі конкретного підприємства (установи, організації) охарактеризувати його основні підсистеми. Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

### **Управлінська ситуація**

#### **Вихідні дані**

Обласна рада зі складу депутатів формує свої постійні комісії (з питань регламенту, депутатської етики та організації роботи обласної ради; з питань бюджету; з питань соціально-економічного розвитку, місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою; з питань інвестицій, промислової політики, зовнішньоекономічної діяльності, малого і середнього бізнесу та регуляторної політики; з питань екологічної політики, природокористування, природно-заповідної справи та сталого розвитку; з питань планування територій, містобудування, архітектури, будівництва та будівельної індустрії; з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства; з питань енергозабезпечення, енергозбереження, науково-технічного розвитку та інноваційних технологій; з питань аграрної політики та розвитку села; з питань продовольства, продовольчої безпеки, харчової та переробної промисловості; з питань законності, охорони прав і свобод громадян; з питань соціальної політики та праці, міграції, у справах пенсіонерів, ветеранів та інвалідів; з питань земельних відносин; з питань науки, освіти та інтелектуальної власності; з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства і дитинства; з питань молодіжної політики, фізичної культури та спорту; з питань духовності, культури, свободи слова та інформації; з питань туризму та курортно-рекреаційної діяльності).

Постійні комісії складають й затверджують плани діяльності на поточний рік. Так, в плані роботи комісії з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства, передбачено розробку рішення обласної ради "Про доцільність формування комунально-побутових комплексів на базі підприємств теплокомуненерго, водоканалу та інших комунальних господарств". Одна із фракцій звернулася до постійної комісії з питань духовності, культури, свободи слова та інформації з пропозицією розглянути проблему вшанування річниці з дня народження Тараса Шевченка.

#### **Завдання**

1. Визначте, в якому випадку мова йде про організацію як систему та про організацію як процес. В чому це проявляється?

2. Які типи організацій розглядаються в ситуації?

### **Тема 4. Організація як соціум**

#### **Питання для усного опитування та дискусії**

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.
- 4.2. Людина як елемент соціальної системи.
- 4.3. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.
- 4.4. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.
- 4.5. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

#### **Аудиторна письмова робота**

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### ***Методичні вказівки***

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, соціальна організація, соціальна спільність, соціальна система, види соціальних організацій, регулятори соціальних систем, цільова управлінська дія, саморегуляція, організаційний порядок.

*З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:*

- різні підходи до визначення дефініції «соціальна організація» та «соціальна спільність»;
- опис людини як ключового елементу соціальної системи;
- характеристики соціальної організації (активність та опірність);
- загальні риси соціальної організації;
- основні види соціальної організації (формальна та неформальна);
- механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

### **Ділова гра «Оксфордські дебати»**

**Тема:** «*Формування неформальних груп в організації негативно впливає на організаційний процес*»

#### **Методичні рекомендації до ділової гри**

Оксфордські дебати – це дискусійний метод, принцип якого побудований на стародавніх традиціях британської Палати громад. Оксфордські дебати можуть проводитися як дуже широко, з залученням великих команд, глядачів та з підготовкою заздалегідь, так і камерно й досить спонтанно, в простій тренінговій групі.

Дебати проводяться для того, щоб: учасники зрозуміли певну тему з двох сторін та спробували поставити себе на місце своїх опонентів; учасники вчилися активно слухати та формувати навички якісної аргументації своєї позиції.

Оксфордські дебати проводяться за наступним планом:

1. Для дебатів обирається певна цікава тема, яка може викликати спільний інтерес в групі та має різні можливості відповіді.

2. З групи учасників вибираються 3 особи, які будуть в якості журі оцінювати аргументування учасників. Решта учасників діляться тренером на дві рівні групи, одна з яких має відповідати «за» висловлення, а інша – «проти». Як правило, тренер, за допомогою якогось методу, сам ділить учасників на групи; тоді в кожній групі будуть люди, які насправді не згодні з позицією своєї групи, але мають її захищати. Це навіть краще, бо учасники таким чином змінюють перспективу та вчаться ставити себе на місце свого потенціального супротивника.

3. Кожна команда отримує 15 хвилин для підготовки своїх аргументів. Потім проводяться самі дебати за наступною схемою (рис. 1.)

Згідно цієї схеми кожний учасник отримує рівно 1 хвилину для висловлювання. При цьому дуже важливо, щоб це була дійсно 1 хвилина – якщо учасник говорить довше, його зупиняють; якщо учасник закінчить раніше, то тренер чекає до того моменту, поки пройде 1 хвилина, а потім надає слово наступному учаснику з іншої команди. Перший учасник отримує 1 хвилину; решта учасників мають спочатку перефразувати вислів попереднього учасника, а потім навести зустрічний контраргумент.

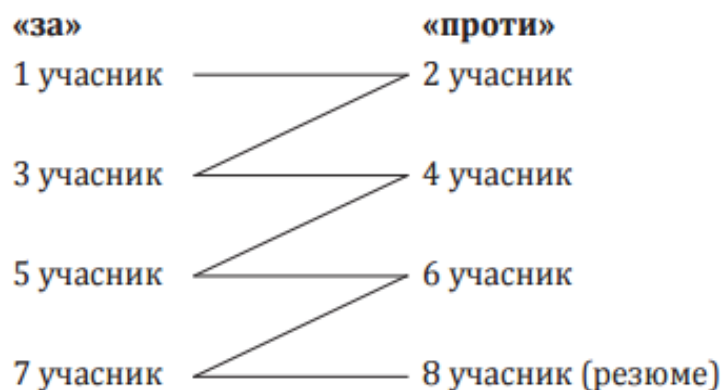


Рис. 1. Схема проведення оксфордських дебатів

Останні учасники мають особливо відповідальне завдання, бо вони протягом однієї хвилини мають резюмувати всі аргументи своєї групи та ще раз підсумувати, чому саме їх група права. Після закінчення дебатів журі виносить свій вердикт, а потім під керівництвом тренера слідує рефлексія щодо всього процесу в групі.

## Семінарське заняття 2

### Тема 5. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

#### Питання для усного опитування та дискусії

- 5.1. Внутрішнє середовище організації.
- 5.2. Змінні всередині організації (внутрішні фактори).
- 5.3. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації (мікро- та макрооточення), методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- 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).

#### *Практичні завдання*

**Завдання 1.** На прикладі конкретного підприємства (установи, організації) охарактеризувати його внутрішнє та зовнішнє середовища та описати взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

**Завдання 2.** Описати переваги та недоліки застосування методів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.

### Тема 5. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

#### Питання для усного опитування та дискусії

- 6.1. Зовнішнє середовище організації:
- 6.2. Методи дослідження зовнішнього середовища організації.
- 6.3. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- зовнішнє середовище організації:

1) мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади; навколишнє населення; природні умови;

2) 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.

### Управлінська ситуація

#### *Вихідні дані*

Ви — директор приватного кінотеатру “Вечірній Хмельницький”. Для кінотеатру на даний час актуальними є такі проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста складає 275 тис. осіб. Кінотеатр — не єдине в місті підприємство даного профілю.

#### Завдання

1. Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася у приватному кінотеатрі “ Вечірній Хмельницький ”, на основі якого побудуйте SWOT-матрицю за такою структурою:

SWOT-матриця для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища приватного кінотеатру “Вечірній Хмельницький”

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>

2. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

### Тема 6. Організаційний процес

#### Питання для усного опитування та дискусії

7.1. Організаційна діяльність: сутність та складові.

7.2. Альтернативні парадигми організаційного процесу.

7.3. Система управління - кібернетичний підхід.

7.4. Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією збурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

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

7.6. Оптимізація управління.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, організаційна діяльність, організаційний процес, управління, принципи управління, методи управління, збурення.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

– 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;
- методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

### Управлінська ситуація

Нижче наведені оперативні дії певної організації. Визначте для виконання яких з них є необхідним переважаю чи централізований, а для яких децентралізований підхід:

1. Прийняття на роботу;
2. проведення закупівлі сировини та матеріалів;
3. зв'язки з громадськістю;
4. пошук постачальників;
5. випуск акцій;
6. розробка і прийняття планів поточної діяльності;
7. атестація та оцінка персоналу;
8. розробка правил внутрішнього трудового розпорядку;
9. створення бренду організації;
10. проведення маркетингових акцій.

централізований підхід	децентралізований підхід

### Семінарське заняття 3

#### Тема 7. Самоорганізація

##### Питання для усного опитування та дискусії

- 8.1. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи.
- 8.2. Ентропія. Антиентропійна спрямованість самоорганізації.
- 8.3. Сутнісний зміст та принципи синергетики. Синергетична концепція самоорганізації.
- 8.4. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

##### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, самоорганізація, ентропія, синергетика, синергетична концепція самоорганізації, аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос, процес самоорганізації, принципи самоорганізації, спонтанність і випадковість, гнучкість організації, сталість організації, типи сталості організації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- природно-наукові засади синергетики;
- ентропія та антиентропійна спрямованість самоорганізації;
- самоорганізація як ґрунтовний процес природи;
- сутнісний зміст синергетики та принципи синергетики;
- сутність та основні положення синергетичної концепції самоорганізації;
- аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос.

## Управлінська ситуація

*Вихідні дані.*

Ви директор з персоналу приватної фірми. Власник фірми доручив вам розробити систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми. Станом на 1 січня 2024 року частка працівників віком до 35 років у загальній чисельності працівників фірми становила 6 %. За інформацією відділу кадрів фірми фахівці, віком до 35 років, в середньому працюють в певному підрозділі фірми не більше 5 років, звільняються та переходять на роботу в інші організації.

**Завдання 1.** Використовуючи алгоритм формування ефективної соціально-психологічної підсистеми організації, обґрунтуйте систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

2. Пропозиції узагальніть у формі доповідної записки на ім'я генерального директора фірми.

### Тема 7. Самоорганізація

#### Питання для усного опитування та дискусії

9.1. Процеси самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку.

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

9.3. Сталість організації. Статична й динамічна сталість.

9.4. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

#### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, самоорганізація, ентропія, синергетика, синергетична концепція самоорганізації, аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос, процес самоорганізації, принципи самоорганізації, спонтанність і випадковість, гнучкість організації, сталість організації, типи сталості організації.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- процеси самоорганізації;
- принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку;
- гнучкість організації;
- гнучкість процесу: гнучкості 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.

## Управлінська ситуація

*Вихідні дані*

Ви директор фірми. На даний момент склалася така структура кадрів фірми за професійно-кваліфікаційним складом: 60 % працівників мають вищу освіту, проте, лише половина з них має відповідний фах; 40 % — середню спеціальну.

- Завдання 1.** Запропонуйте форми розвитку персоналу, які доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня працівників фірми з метою зростання їх ефективності.
2. Визначте можливі фінансові джерела проведення заходів в цій сфері.

## **Тема 8. Організаційне проектування**

### Питання для усного опитування та дискусії

- 8.1. Концептуальні терміни у проектуванні організації.
- 8.2. Сутність, базові принципи та етапи організаційного проектування.
- 8.3. Чинники, які впливають на формування структури управління організації.
- 8.4. Методологія проектування організаційних форм управління.
- 8.5. Зміст, переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління.
- 8.6. Зміст, переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління.
- 8.7. Технологія проектування організаційних форм управління.
- 8.8. Показники оцінки ефективності організаційних форм управління.
- 8.9. Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** управління; відносини; децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління, проект, проектування, принципи та методи формування організаційних форм управління, типи організаційних форм управління.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- концептуальні терміни: організаційна форма управління; 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 підготовки, проектування, впровадження проекту). розробка організаційного робочого проекту;
- оцінка ефективності організаційних форм управління;
- підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління;
- показники оцінки ефективності;
- криза парадигми традиційного менеджменту;
- перспективи розвитку організації.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Навести приклади організації, яким найбільш доцільно використовувати дані організаційні структури

<i>Структурна форма</i>	<i>Приклад організації</i>
Проста	

Механістична бюрократія	
Професійна бюрократія	
Дивізійна	
Адхократія	
Проектна	
Матрична	
Мережева	
Віртуальна	

**Завдання 2.** Представлення презентації з описом та критичним аналізом структури управління конкретної організації (підприємства, установи) (робота у групах). Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

## **Тема 9. Культура організації**

### *Питання для усного опитування та дискусії*

- 9.1. Зміст понять «культура організації» і «організаційна культура».
- 9.2. Чинники культури організації.
- 9.3. Громадянська й корпоративна культури.
- 9.4. Сучасна українська організаційна культура.

### *Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### *Методичні рекомендації*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організація, культура організації, організаційна культура, моделі організаційної культури, характеристики організаційної культури, типи організаційних культур.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- обґрунтування різних підходів до визначення дефініцій «культура організації» та «організаційна культура», пояснення тотожності та відмінностей у їх розумінні;
- пояснення змісту десяти характеристик культури організації, запропонованих Харісом та Мораном;
- наведення ознак культури організації на різних етапах життєвого циклу розвитку організації;
- обґрунтування алгоритму та принципів (цілеспрямованість, динамічність, альтернативність, синергетичність, рівноважність, гнучкість, комплексність, прозорість, гармонійність тощо) формування культури організації;
- пояснення чинників формування культури організації (цілі організації, система цінностей, керівники та стиль їх керівництва, прийняті стандарти та правила, система комунікацій тощо);
- обґрунтування рівнів формування культури організації (рівень поверхневої (символьної) культури, смисловий рівень, рівень цінностей світосприйняття);
- опис основних функцій культури організації (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, орієнтуюча, мотиваційна, функція формування іміджу);
- пояснення взаємозв'язку організаційної культури та культури особистості;
- характеристика основних типів організації за властивою їм особовою культурою (монопольний, бюрократичний, матричний та індивідуальний);
- узагальнення основних підходів 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: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури;
- наведення власного бачення щодо рис сучасної української організаційної культури та особливостей її формування.



### Практичне завдання

Представлення презентації з описом і критичним аналізом елементів культури конкретної організації. Організація (підприємство, установа) на вибір студентів.

#### 1.4. Самостійна робота студентів

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

**Завдання 1.** На конкретному прикладі описати характерні риси організації (підприємства, установи). Організація (підприємство, установа) на вибір студента:

Таблиця

Характерна риса	Опис
Наявність спільної мети	
Ресурсна база	
Спільна діяльність людей	
Ієрархія влади	
Наявність підрозділів	
Розподіл праці	
Формалізація правил поведінки	
Взаємодія із зовнішнім середовищем	
Організаційна культура	
Необхідність управління	

**Завдання 2.** Систематизувати основні проблеми управління на кожному етапі життєвого циклу організації:

Таблиця

Етап життєвого циклу	Типові проблеми управління

#### Питання для самоконтролю

- Що таке «організація»?
- Наведіть класифікацію основних видів організацій.
- Опишіть основні закони функціонування (статики) та закони розвитку (динаміки) організації.
- Обґрунтуйте базові принципи організації.
- Опишіть основні етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Поясніть особливості управління на кожному з них.
- Визначте основні умови збереження рівноваги організації та її цілісності.

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

**Завдання 1.** Охарактеризувати основні напрями сучасної теорії організації:

Таблиця

Напрямок	Зміст
Ситуаційний	
Екологічний	
Організаційного навчання	

**Завдання 2.** Написати есе на тему «Ідеальна модель організації».

### Питання для самоконтролю

- Обґрунтуйте основні організаційні теорії.
- Опишіть основні етапи еволюції теоретичних концепцій організації.
- Визначте зміст моделей організацій.
- Поясніть сучасну організаційну парадигму.

### Тема 3. Організація як система

**Завдання 1.** Побудувати схематично повну формальну модель системи (фрейм) на прикладі конкретної організації (підприємства, установи). Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

**Завдання 2.** Описати зміст принципу системності в економіці, обґрунтований Адамом Смітом.

**Завдання 3.** Обґрунтувати власне бачення щодо недоліків та обмежень у застосуванні системного підходу до вивчення організації.

### Питання для самоконтролю

- Опишіть основні етапи формування системних уявлень.
- Обґрунтуйте зміст системності як загальної властивості матерії.
- Опишіть стан, властивості та поведінку системи.
- Визначте будову систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок.
- Обґрунтуйте зміст атрибутів зв'язку: спрямованість, сила, характер.
- Наведіть класифікацію систем за різними ознаками.
- Визначте основні аспекти організаційного порядку.

### Тема 4. Організація як соціум

**Завдання 1.** Побудувати схему утворення формальних і неформальних груп в організації.

**Завдання 2.** Узагальнити переваги та недоліки формальних і неформальних комунікацій.

### Питання для самоконтролю

- Поясніть зміст понять «соціальна організація» і «соціальна спільність».
- Опишіть значення людини як елементу соціальної системи.
- Обґрунтуйте активність і опірність соціальної організації.
- Опишіть загальні риси соціальної організації.
- Визначте основні види соціальних організацій.
- Поясніть механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.

### Тема 5. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

**Завдання 1.** Обґрунтувати на конкретному прикладі взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

**Завдання 2.** Здійснити порівняльну характеристику методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначити переваги та обмеження щодо їх застосування:

Таблиця

Методи аналізу	Переваги	Обмеження у застосуванні

### Питання для самоконтролю

- Що таке «внутрішнє середовище організації»?
- Які Ви знаєте змінні всередині організації (внутрішні фактори)?

- Назвіть методи дослідження внутрішнього середовища організації.
- Що таке «зовнішнє середовище організації»?
- Які Ви знаєте фактори зовнішнього середовища організації?
- Опишіть методи дослідження зовнішнього середовища.
- Поясніть взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

### Тема 6. Організаційний процес

**Завдання 1.** Визначити зміст кібернетичного підходу до системи управління.

**Завдання 2.** Пояснити переваги та обмеження застосування методів управління:

Таблиця

Методи управління	Переваги	Обмеження у застосуванні
Детермінований		
Програмно-цільовий		
Ціннісно-орієнтований		

### Питання для самоконтролю

- Поясніть суть поняття «організаційна діяльність».
- Обґрунтуйте альтернативні парадигми організаційного процесу.
- Визначте зміст кібернетичного підходу до системи управління.
- Обґрунтуйте суть принципів управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.
- Визначте необхідність та напрями оптимізації управління.
- Поясніть зміст адаптивних й таких, що самі настроюються, систем.
- Опишіть методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

### Тема 7. Самоорганізація

**Завдання 1.** Написати есе на тему «Самоорганізація особистості: поняття, характеристика і структура».

**Завдання 2.** Дати визначення типам сталості організації: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості.

### Питання для самоконтролю

- Опишіть природно-наукові засади синергетики.
- У чому полягає сутнісний зміст синергетики.
- Визначте зміст ентропії.
- Дайте визначення поняттю «самоорганізація».
- У чому полягає антиентропійна спрямованість самоорганізації?
- Опишіть синергетичну концепцію самоорганізації, її основні положення.
- Поясніть дефініції «аттрактори», «біфуркація», «фрактали», «детермінований хаос».
- Опишіть процеси самоорганізації.
- Поясніть необерненість і неповторюваність самоорганізації.
- Обґрунтуйте принципи самоорганізації.
- Опишіть таку властивість організації як гнучкість.
- Обґрунтуйте статичну й динамічну сталість організації.

### Тема 8. Організаційне проектування

**Завдання (робота у групах).** Підготувати презентацію з описом та критичним аналізом структури управління конкретної організації (підприємства, установи) (робота у групах). Організація (підприємство, установа) на вибір студента.

### **Питання для самоконтролю**

- Дайте визначення термінам: загальна структура організації; виробнича структура; технологічна структура; структура управління; ланка управління; рівень управління; зв'язок.
- Обґрунтуйте сутність та етапи організаційного проектування.
- Наведіть переваги та недоліки традиційних організаційних структур управління та адаптивних організаційних форм управління.
- Опишіть методологічні принципи проектування організаційних структур управління.
- Поясніть основні методи проектування організаційних структур управління.
- Опишіть технологію проектування організаційних структур управління.
- Обґрунтуйте основні підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління.
- Наведіть показники оцінки ефективності організації.
- Поясніть, у чому полягає криза парадигми традиційного менеджменту.
- Опишіть перспективи розвитку організаційних утворень в умовах сучасних викликів та загроз.

### **Тема 9. Культура організації**

**Завдання (робота у групах).** Підготувати та представити на семінарському занятті презентацію з описом і критичним аналізом елементів культури конкретної організації. Організація (підприємство, установа) на вибір студентів.

#### ***Методичні рекомендації***

Презентація повинна містити коротку довідкову інформацію про досліджуване підприємство, напрями та види його діяльності; аналіз основних елементів культури організації, а також визначення виду та особливостей культури, що сформувалась на досліджуваному підприємстві.

При цьому необхідно взяти до уваги, що культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла. Зі свого боку, об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організації. Це, наприклад, символіка, фірмові кольори, зручність й стиль оформлення інтер'єрів, устаткування, меблі, зовнішній вигляд будівель тощо.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Загальний обсяг роботи – 10–12 слайдів.

### **Питання для самоконтролю**

- Поясніть зміст понять «культура», «організаційна культура», «культура організації».
- Опишіть концептуальні підходи до формування організаційної культури.
- Назвіть основні моделі організаційної культури.
- Наведіть класифікацію організаційних культур.
- Обґрунтуйте визначальні фактори культури організації.
- Опишіть сучасну українську організаційну культуру.

### **1.5. Індивідуальні завдання**

З цієї навчальної дисципліни можливе (за бажанням студента) виконання *наукових робіт* за такою орієнтовною тематикою:

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
2. Аналіз комунікаційних процесів в організації.
3. Аналіз організаційних структур управління сучасним підприємством в Україні.
4. Дослідження сучасних підходів до теорії організації.
5. Влада і вплив в сучасному управлінні.
6. Вплив особистих цінностей керівника на стиль його управління.
7. Етика і сучасне управління.
8. Організаційні структури соціальної організації.
9. Основні властивості і види організацій майбутнього.
10. Організаційна культура як інструмент управління.
11. Процес комунікації та ефективність управління.
12. Перспективні напрями розвитку організацій.
13. Перспективні форми організації.
14. Особливості формування теорії організації як науки.
15. Удосконалення організації праці на підприємстві.
16. Управління конфліктами в організації.
17. Формування ефективного лідерства.
18. Організаційна поведінка та шляхи її удосконалення.
19. Організаційні патології.
20. Використання інформаційних технологій у сучасному менеджменті.
21. Розвиток інформаційних систем в організаціях.
22. Самоменеджмент керівника.
23. Інформатизація бізнесу.
24. Розвиток організаційної культури.
25. Управління знаннями як основа розвитку організацій.

### **1.6. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усно-письмового екзамену.

#### **1.6.1. Питання для підсумкового контролю**

1. Сутність поняття «організація». Основні наукові підходи до трактування організації.
2. Загальні характеристики організації.
3. Класифікація організацій.
4. Закони функціонування (статичні) організації.
5. Закони розвитку (динамічні) організації.
6. Класифікація принципів організації.
7. Універсальні принципи організації.
8. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння.
9. Збереження рівноваги організації та її цілісності.
10. Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О.О. Богданова; ноосфера В.І. Вернадського.
11. Еволюція теоретичних концепцій організації.
12. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.
13. Сучасна організаційна парадигма: сутність, зміст, значення та практична спрямованість в умовах сучасних викликів та загроз.
14. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Сміт.
15. Системний підхід до організації, основні поняття системного підходу: стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.
16. Характеристика властивостей та ознак організацій як систем.
17. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок.

18. Зміст та види підсистем організації.
19. Характеристики елементів системи.
20. Сутність та види структур за змістом та функціональним призначенням.
21. Сутність, види та ознаки зв'язків. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.
22. Класифікація систем.
23. Науковий інструментарій аналізу систем, методи аналізу систем.
24. Соціальна організація і соціальна спільність.
25. Людина як елемент соціальної системи.
26. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.
27. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.
28. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.
29. Соціальна взаємодія: зміст та роль в організації.
30. Сутність та умови успішного співробітництва.
31. Розв'язання конфліктів як інструмент стійкості організації.
32. Типи конфліктів.
33. Підходи до розв'язання конфліктів.
34. Взаємозв'язок соціальної взаємодії, співробітництва та розв'язання конфліктів.
35. Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори).
36. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.
37. Зовнішнє середовище організації: мікрооточення та макрооточення.
38. Методи дослідження зовнішнього середовища організації.
39. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
40. Характер дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.
41. Організаційна діяльність (організаційний процес).
42. Складові організаційного процесу.
43. Етапи організаційної діяльності. Організаційні параметри структури організації.
44. Статика та динаміка організаційних систем.
45. Альтернативні парадигми організаційного процесу.
46. Принципи управління.
47. Методи управління.
48. Аспекти організаційного порядку.
49. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації.
50. Сутнісний зміст синергетики.
51. Синергетична концепція самоорганізації. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.
52. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації.
53. Принципи самоорганізації.
54. Гнучкість організації.
55. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації.
56. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи.
57. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.
58. Сталість організації. Статична й динамічна сталість.
59. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості.
60. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.
61. Стійкість (резильєнтність) організації: сутність та основні елементи.
62. Ознаки стійкості організації. Шляхи забезпечення стійкості організації.
63. Сутність та етапи організаційного проектування.
64. Зміст, переваги та недоліки традиційних організаційних структур управління.
65. Зміст, переваги та недоліки адаптивних організаційних структур управління.

66. Технологія проектування організаційних структур управління.
67. Основні етапи проектування організаційних структур управління.
68. Методи проектування організаційних структур управління.
69. Цифрові інструменти організаційного проектування: моделювання та симуляція, гнучкі методології проектування.
70. Оцінка ефективності організаційних структур управління.
71. Концепції оцінки ефективності управління організацією.
72. Показники оцінки ефективності управління організацією.
73. Криза парадигми традиційного менеджменту.
74. Перспективи розвитку організаційних утворень в умовах сучасних викликів та загроз, у тому числі, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.
75. Концептуальні підходи до формування культури організації.
76. Визначальні фактори формування та функції культури організації.
77. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури.
78. Типологія організаційних культур.
79. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.
80. Характерні риси української організаційної культури в умовах сучасних викликів та загроз.

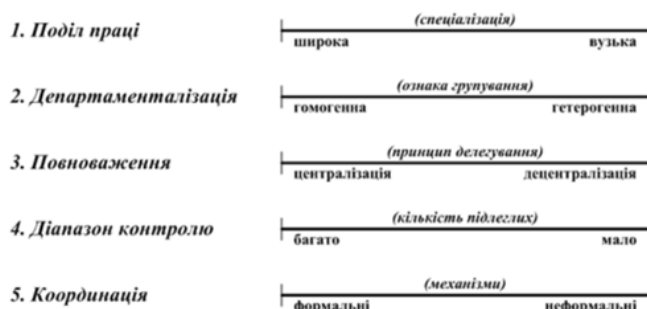
### 1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

Структура екзаменаційного білету включає завдання різного характеру та рівня складності.

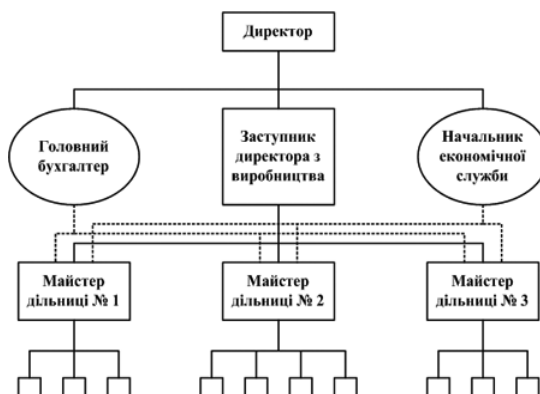
#### 1. Дайте відповідь на питання тестів (10 балів):

1.1. На схемі зображено:

- а) логіко-структурну схему організації;
- б) структуру організаційного процесу (організаційної діяльності);
- в) схему завдань організації;
- г) етапи організаційного проектування.



1.2. Який тип організаційної структури зображений на схемі?



1.3. Що означає діапазон керованості?

- а) чисельність працівників, яких доцільно підпорядковувати безпосередньо керівникові

- б) обсяг управлінської інформації, що передається з вищого на нижчий рівень управління
- в) чисельність працівників, які повинні входити до складу одного підрозділу
- г) кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.

1.4. До чинників зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна сфера, технології, групові інтереси, міжнародні події
- б) цілі, кадри, структура, технології
- в) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль
- г) постачальники, споживачі, конкуренти.

1.5. Закон організації, який означає, що сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного з його елементів окремо:

- а) закон онтогенезу
- б) закон накопичення
- в) закон синергії;
- г) закон єдності аналізу та синтезу

1.6. Біфуркація у теорії організації – це:

- а) відносно стійкий стан системи, який притягає до себе безліч «траєкторій» системи, що визначаються різними початковими умовами
- б) розгалуження рішень нелінійного диференціального рівняння
- в) випадковість
- г) об'єкт, що володіє властивістю самоподібності.

...

1.10.

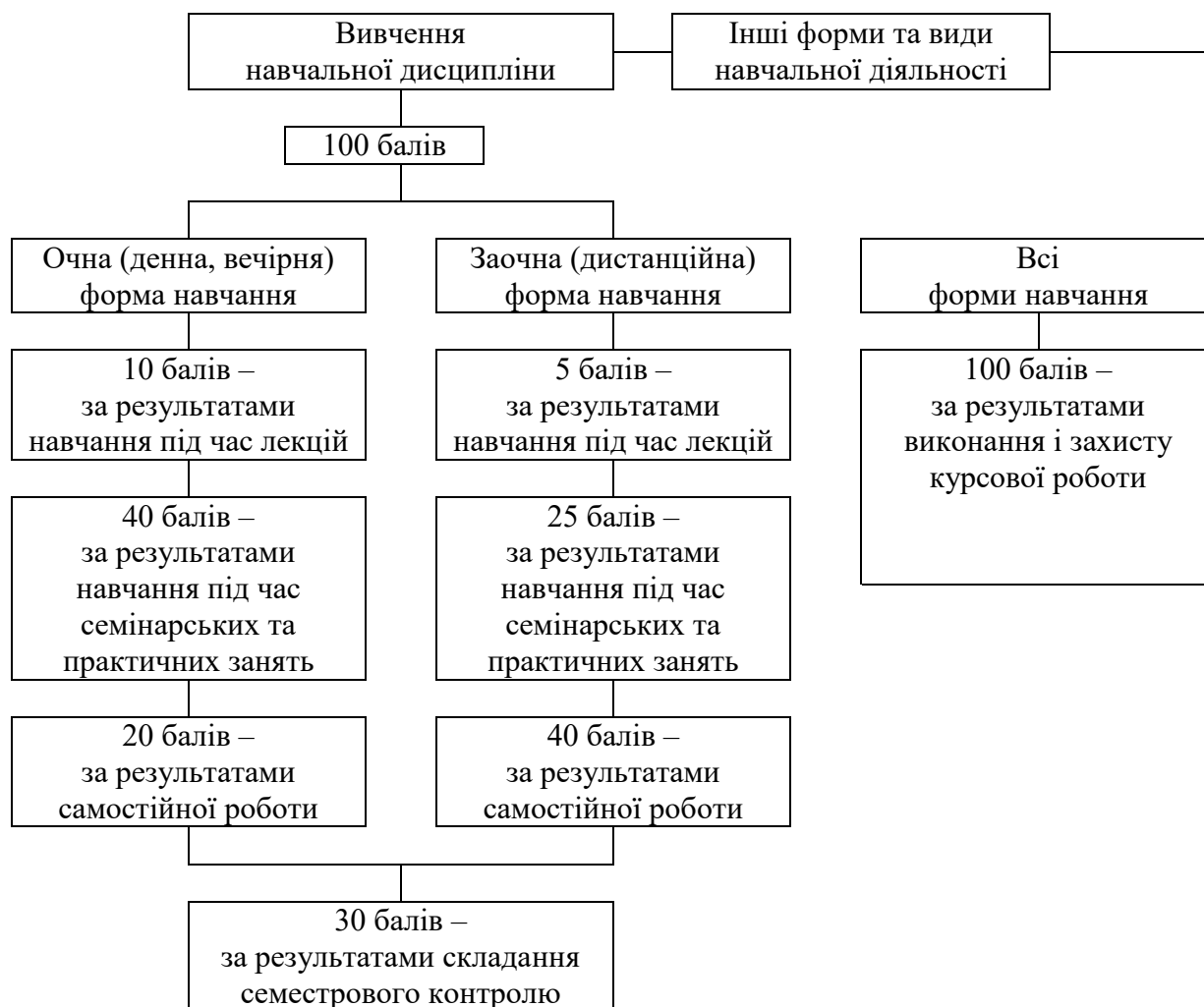
**2. Опишіть основні види соціальних організацій: формальної та неформальної (10 балів).**

**3. Опишіть моделі організаційної культури (10 балів).**



## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 5 лекційних занять за заочною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій				
			1.	2.	3.	4.	5.
1.	Заочна	5	1	2	3	4	5

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 3 семінарських занять за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Отже, рівень знань студентів під час семінарських занять може оцінюватися кількістю балів у таких межах:

№ з/п	Рівень знань студентів		Кількість семінарських занять відповідно до навчального плану
			3 заняття
1.	Високий (творчий)	90–100 %	5
2.	Достатній (конструктивно-варіативний)	82–89 %	4,5
		74–81 %	4
3.	Середній (репродуктивний)	64–73 %	3,5
		60–63 %	2,5–3
4.	Низький (рецептивно-продуктивний)	35–59 %	1,5–2
		0–34 %	0,0–1,5

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова ((в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312 / 20).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці:

№ з/п	9 тем	Номер теми									Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	4	4	4	4	4	4	4	6	6	40

### 3. Рекомендовані джерела

#### До всіх тем

1. Бідняк М.Н. Організація управління: навчальний посібник. К.: А.С.К., 2003. 176 с.
2. Білявська Ю.В. Теорія організації: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
3. Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організації: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2011. 147 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319 с.
6. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
7. Терещенко Т.В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький університет управління та права: Хмельницький, 2015. 335 с.

#### Тема 1

1. Дюк А.А. Обґрунтування теорії управління організаційним розвитком підприємств як цілісної системи в світовій практиці. *Економічні науки*. Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (1). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(1\)\\_\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(1)__27.pdf)
2. Сабадирьова А. Теоретичні основи організації потенціалу підприємства. *Економіст*. 2010. №1. С.34-35.

3. Терещенко Т.В., Корнійчук А.В. Особливості еволюції сучасної парадигми менеджменту. *Напрями науково-технічної роботи для підтримки економіки під час воєнного стану, LXXXIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. м. Львів, 18 квітня 2022 року. – 208 с.

4. Терещенко Т.В., Лалуєва Н.М. Ефективність організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024. № 6. С.125-132.

## Тема 2

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

2. Терещенко Т.В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький університет управління та права: Хмельницький, 2015. 335 с.

3. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.

## Тема 3

1. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління: навч. пос. Рівне, НУВГП, 2021. 272 с.

2. Дюк А.А. Обґрунтування теорії управління організаційним розвитком підприємств як цілісної системи в світовій практиці. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10 (1). Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(1\)\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(1)_27.pdf).

3. Жуковська Л.Е. Теорія організації: навчальний посібник / Л.Е.Жуковська, Є.Г.Борисевич, Є.М.Стрельчук. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 147 с.

4. Немченко А.Б. Методологія системного підходу в управлінні організацією. *Наукові записки*, вип.10, част. I. 2010. С. 272-279.

5. Приходько А.М. Синергетична організація концептосистем: статика і динаміка. *Англістика та американістика*. 2014. Вип. 11. С. 31-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/antame\\_2014\\_11\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/antame_2014_11_10.pdf).

6. Соколов С.В. Теорія систем і системний аналіз : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 171 с.

7. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу: Навч. посібник. ХНАМГ., 2004. 291 с.

## Тема 4

1. Омельченко Н. О. Соціальний хаос: самоорганізація соціальних систем: монографія. Державний вищий навчальний заклад "Запорізький національний ун-т" МОН України. Запоріжжя : ЗНУ, 2008. 200 с.

2. Парсонс Т. Соціальна структура і особистість / Пер. з англ. В. Верлоки і В. Кебуладзе. Дух і літера, 2011. 338 с.

3. Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г., Мартинюк Т. О., Остащук Р. М., Сидорчук Ю. І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 97-103.

4. Суський Я. С. Репрезентація людини у теорії соціальних систем. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 109. С. 172-176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2016\\_109\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2016_109_44).

5. Терещенко Т.В. Роль комунікацій у публічному управлінні. *Збірник тез XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні»* (м. Хмельницький, 7 грудня 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С.66-68.

## Тема 5

1. Fasolko T.M., Tereshchenko T.V., Fedorchuk O.S. Modeling of interaction of the factors of demand and supply of economic growth. *EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT*. Volume 6 Issue 5. 2020 p.111-125. DOI: 10.46340/eujem.2020/6/5/15

2. Tereshchenko T. V., Shchepanskiy E. V., Omelchuk L. V., Pidlisna T. V., Khytra O. V. Analytical review of modern approaches to determining the essence of the economic security of tourism enterprises. *Estudios de Economia Aplicada*. Vol. 39, Issue 6. 2021. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5115>

3. Tereshchenko Tetiana, Yurychyna Iryna SOURCES OF FUNDING FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT. *Foreign Languages in Use: Academic and Professional Aspects: збірник тез XV Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції за міжнародної участі (м. Хмельницький, 3 квітня 2023 року)*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 56 с. (С.58-59).

4. Tetiana Tereshchenko, Olena Khytra, Yelyzaveta Hnatchuk, Alina Hnatchuk and Houda El Bouhissi. Decision support system for assessing the economic development potential of a territorial community. *Intelligent Information Technologies and Systems of Information Security (IntelITSIS-2024)*. Матеріали 5-го Міжнародного семінару з інтелектуальних інформаційних технологій та систем інформаційної безпеки з CEUR-WS. Хмельницький національний університет. Лондонський міський університет. Хмельницький. Україна, 28 березня 2024 р. P.100-117. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3675/>

5. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 7. С. 55-64.

6. Карпюк А.А. Організаційно-технологічні аспекти впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2016. Вип. 34. С. 48-53.

7. Ковальська О.П. Організаційна культура як об'єднувальний елемент внутрішнього середовища навчального закладу. *Педагогічний пошук*. 2016. № 2. С. 18–19.

8. Орлова К.Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. 2015. Вип. 2. С. 238-250.

9. Пономарьова Г.О., Балакін Б.Г. Вплив факторів внутрішнього середовища підприємства на рівень організації виробництва. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 59-62.

10. Терещенко Т.В. Державна політика регіонального розвитку України: синергетичний підхід. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 245с. (С. 117-119).

11. Терещенко Т.В., Лалуєва Н.М. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу України. *Університетські наукові записки*. Хмельницький. Том 19. №2(74). 2020. С. 151-162.

12. Терещенко Т.В., Мачульська М. ПЕРЕДУМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ. Правові, управлінські та економічні засади розбудови європейських цінностей в Україні. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 22 травня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 127 с. (с. 56-59).

13. Терещенко Т.В., Мощанець А.А. Аналіз зарубіжного досвіду використання інструментів муніципального маркетингу. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації : збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 21-22 січня 2022 року); за заг. ред. дра. екон. наук, проф. Синчака В. П. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 291 с. (с. 240-242).

14. Терещенко Т.В., Мощанець А.А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності та місця економічної безпеки у системі національної безпеки держави. Актуальні проблеми юридичної науки: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Двадцять перші

осінні юридичні читання» (м. Хмельницький, 6 жовтня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 403 с.

15. Фасолько Т.М., Терещенко Т.В. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. Збірник тез XXVI щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова : Управлінські та правові засади забезпечення розвитку України як європейської держави (м. Хмельницький, 12 березня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С.134.

16. Хитра О.В., Терещенко Т.В. Глокалізація як визначальний чинник організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4 (36). URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-36>

## Тема 6

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. навчальний посібник. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 304 с.

2. Дюк А.А. Обґрунтування теорії управління організаційним розвитком підприємств як цілісної системи в світовій практиці. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (1). - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(1\)27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(1)27.pdf)

3. Жуковська Л.Е. Теорія організації: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2011. 147 с.

4. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 66-71.

5. Руда О.З. Прийняття рішень як базовий організаційний процес та складова організаційної поведінки. Психологічні науки: проблеми і здобутки. 2014. Вип. 5. С. 118-126.

6. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.

## Тема 7

1. Бакурова А.В. Самоорганізація соціально-економічних систем: моделі і методи: монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : КПУ, 2010. 328 с.

2. Галаз Л.В. Методологічні аспекти інтеграції організацій на синергетичних засадах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 10. С. 159-163.

3. Гончар О.І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 77-84.

4. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління: навч. пос. Рівне, НУВГП, 2021. 272 с.

5. Зеленов Є. А. Духовний саморозвиток і самоорганізація особистості як складова планетарного виховання студентської молоді. Духовність особистості. 2015. Вип. 3. С. 85-94.

6. Клименко Ю. О. Самоорганізація часу життя як особливе утворення особистості. *Психологія і особистість*. 2015. № 2(2). С. 113-123.

7. Ковальчук Р. О. Самоорганізація особистості як психологічний феномен. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2013. Вип. 15. С. 163-169.

8. Ковтун І.Б., Терещенко Т.В. Теоретичні аспекти формування економічного потенціалу територіальної громади: синергетичний аспект. *Science, Technologies, Innovations* №3(19) 2021. 3-9 р.

9. Омельченко Н. О. Соціальний хаос: самоорганізація соціальних систем: монографія / Н. О. Омельченко. Державний вищий навчальний заклад "Запорізький національний ун-т" МОН України. Запоріжжя : ЗНУ, 2008. 200 с.

10. Приходько А.М. Синергетична організація концептосистем: статика і динаміка *Англїстика та американїстика*. 2014. Вип. 11. С. 31-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/antame\\_2014\\_11\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/antame_2014_11_10.pdf)

11. Прудникова І.М. Ідентифікація аспектів оцінки і параметрів якості організаційної структури управління підприємством в контексті системно-синергетичного підходу. *Вісник*

соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 1. С. 264-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2014\\_1\\_42.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2014_1_42.pdf).

12. Рафальський І. О. Самовизначення та самоорганізація. Гілея: науковий вісник. 2014. Вип. 82. С. 394-397.

13. Терещенко Т.В., Хитра О.В. Синергія транскордонного співробітництва та регіонального розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 48–57. URL: [http://bses.in.ua/journals/2022/76\\_2022/8.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/8.pdf)

## Тема 8

1. Бондаренко О.Г. Модель синтезу раціональної організаційної структури органів державного управління логістичним забезпеченням спільних дій сил безпеки при реагуванні на кризові ситуації та її застосування на практиці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2019\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_3_12)

2. Бушуєв С.Д. Вибір моделі організаційної структури проекту діджиталізації бізнес процесів в контексті синкретичного управління. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 28. С. 5-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2023\\_28\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2023_28_3).

3. Величко Я.І. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2024\\_43\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_8).

4. Грузіна І.А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 41-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2022\\_25\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_25_8).

5. Гуторов О.І. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 185-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_20).

6. Далик В. П., Цвик В. Р., Погребняк А. Т., Приступа А. А., Скочеляс А. С., Головатий О.-М.М. Економіко-математична модель діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 4 (1). С. 74-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_4\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_12).

7. Дібніс Г.І. Проектування організаційних структур адміністративних систем управління на основі цільового підходу. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 1. С. 137-144.

8. Журавель В.І. Організаційне проектування у системі захисту конфіденційної інформації суб'єкта господарювання. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2014. № 1. С. 76-83.

9. Завербний А.С. Scrum як можливість побудови гнучкої організаційної структури управління компаніями під час виробництва технологічних продуктів. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 124-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_48\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_26).

10. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. Вип. 1. С. 45-50.

11. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 125-129.

12. Квілінський О.С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 133-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2020\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_26)

13. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124-134.

14. Лепейко Т.І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_184\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_184_20).

15. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і таблицях: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 79с.
16. Липовська Н.А. Удосконалення організаційних, структурних і управлінських засад розробки політики відновлення і розвитку промисловості України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_4_9).
17. Лобач А.М. Трансформація організаційної структури та управління ефективності персоналу виробничого підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 61-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure\\_2022\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_1_10).
18. Мельникова М. В. Розвиток методології організаційного проектування як складової стратегічного корпоративного планування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3 (2). С. 14-17.
19. Прудникова І.М. Ідентифікація аспектів оцінки і параметрів якості організаційної структури управління підприємством в контексті системно-синергетичного підходу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 264-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2014\\_1\\_42.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2014_1_42.pdf).
20. Ситник Й.С. Методологічний підхід до оцінювання ефективності систем управління підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6 (108). С. 53-61.
21. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2019\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_6_8).
22. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
23. Терещенко Т.В., Лалуєва Н.М. Ефективність організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024. № 6. С. 125-132.
24. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
25. Хоменко М.М. Формування організаційної структури управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. - С. 174-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_34).
26. Чернявський А.Д. Організаційне проектування: навч. посібник. Міжрегіональна академія управління персоналом. К. : МАУП, 2005. 160 с.
27. Янковська Л.А. Деякі актуальні питання проектування організаційних структур управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 4-7.

## Тема 9

1. Гайдученко С.О. Розвиток потенціалу організаційної культури публічного управління і проектування організаційних систем. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 40-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_1_8).
2. Ковтун О.С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4. С. 49-52.
3. Кригульська Т.Б. Культура організації як інструмент сучасного менеджменту. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. 1. С. 40-44.
4. Крупський О.П. Культура в організації: роль менеджера в забезпеченні збалансованого підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 183-187.
5. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 3. С. 96-103.
6. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2003. 464с.
7. Тимошко Г. Організаційна культура як чинник ефективної взаємодії викладача і студента в організації навчального процесу у ВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2015. № 1-2. С. 45-56.
8. Тютлікова В.В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань. *Економіка та управління підприємствами*

машинобудівної галузі. 2012. № 1. С. 59–67.

9. Харчишина О.В. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 47. С. 184-189.

10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

#### 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> - Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> - Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> - Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://mon.gov.ua> - Веб-сайт Міністерства освіти і науки України
5. <http://nbuv.gov.ua/> - Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
6. <http://gntb.gov.ua/ua/> - Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
7. <http://www.univer.km.ua/> - Веб-сайт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
8. <http://pidruchniki.com> - Веб-сайт навчальних матеріалів онлайн



**ОНОВЛЕНО:**

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Асистентка кафедри публічного управління та адміністрування  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Надія ЛАЛУЄВА

**СХВАЛЕНО:**

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування  
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор  
«27» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ