

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**



**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Теорія організацій»
для студентів напрямку 6.030601 - менеджмент**

Дніпропетровськ НМетАУ 2011

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Теорія організацій»
для студентів напрямку 6.030601 - менеджмент**

**ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні Вченої ради академії
Протокол № 15 від 27.12.2010**

Дніпропетровськ НМетАУ 2011

УДК 331.1(075.8)

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Теорія організацій» для студентів напрямку 6.030601 - менеджмент / Укл.: Д.Є. Козенков, І.Ю. Тісагдіо.- Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011.- 25с.

Наведені робоча програма, методичні вказівки до самостійного вивчення матеріалу, індивідуальні завдання та методичні вказівки до їх виконання.

Призначена для студентів напрямку 6.030601 - менеджмент заочної форми навчання.

Укладачі: Д.Є. Козенков, канд.екон. наук, доц.

І.Ю. Тісагдіо, асист.

Відповідальний за випуск

Д.Є.Козенков, канд. екон. наук., доц.

Рецензент

І.Г. Романовський, канд. техн. наук, доц.(НМетАУ)

Підписано до друку 25.11.2011. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.

Облік.-вид. арк. 1,47. Умов. друк. арк. 1,45. Тираж 100 пр. Замовлення № .

Національна металургійна академія України
49600, Дніпропетровськ - 5, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ»	6
2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ	8
Тема 1. Методологічні засади теорії організації	8
Тема 2. Організація як система.....	8
Тема 3. Організаційний процес	9
Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.....	10
Тема 5. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	11
Тема 6. Організаційне проектування	12
Тема 7. Інформаційно-аналітичні технології в організації.....	13
3 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ	14
ДОДАТОК А ВИХІДНІ ДАНІ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	16
ВАРІАНТ 1	16
ВАРІАНТ 2	17
ВАРІАНТ 3	18
ВАРІАНТ 4	19
ВАРІАНТ 5	20
ВАРІАНТ 6	21
ВАРІАНТ 7	22
ВАРІАНТ 8	23
ВАРІАНТ 9	24
ВАРІАНТ 10.....	25
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	26

ВСТУП

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані усі аспекти і прояви людської життєдіяльності. Оволодіння знаннями "теорії організації" дозволяє обґрунтовано і професійно підходити до формування процесів, що протікають в організаціях, до визначення курсу дій і керівництва його реалізацією в інтересах досягнення поставлених цілей.

Перехід до ефективних форм організації і управління, побудованих на наукових принципах, став головною умовою успіху економічних реформ. Конкуренція продуктів і послуг стала, по суті, конкуренцією організацій, форм, що використовуються, методів і майстерності управління.

Становлення і розвиток теорії організації є актуальним питанням, яке дозволяє не лише формулювати основи побудови і розвитку організаційних процесів і систем, але і забезпечити їх практичне застосування.

Дисципліна «Теорія організацій» призначена для підготовки бакалаврів, що навчаються з напрямом - менеджмент.

Мета вивчення дисципліни – формування сучасного системного управлінського мислення, розуміння концептуальних основ створення і функціонування організації в умовах ринку; набуття практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

- придбати основні теоретичні положення з питань структури організації;
- ознайомитися з основами функціонування організації;
- придбати сучасні форми інтеграції підприємств;
- ознайомитися з основами організаційного проектування;
- застосовувати на практиці здобуті теоретичні знання;
- аналізувати і формувати організаційні структури;
- приймати адекватні управлінські рішення.

Вивчення дисципліни передбачає проведення лекційних та практичних занять, а також виконання індивідуального завдання.

1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Розподіл навчальних годин

	Всього	Семестр		
		VIII	IX	X
Усього годин за навчальним планом	144	144		
у тому числі:				
аудиторні заняття	20	20		
з них:				
- лекції	12	12		
- практичні заняття	8	8		
самостійна робота	124	124		
Кількість контрольних робіт	1	1		
Підсумковий контроль	Іспит	Іспит		

Зміст дисципліни

Лекційний курс

№№ теми	Назва теми та її зміст	Кількість годин
1	Методологічні засади теорії організації Поняття і сутність організації, еволюція поглядів на сутність і структуру організації. Формальні та неформальні організації, поділ праці, охоплення контролем. Централізація і децентралізація. Формування горизонтальних зв'язків. Література [1, 2, 3, 4, 11]	2
2	Організація як система Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система. Життєвий цикл організації. Соціальна організація. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації. Зовнішнє середовище організаційної системи. Класифікація організацій. Література [4, 5, 6, 13, 15]	2

№№ теми	Назва теми та її зміст	Кількість годин
3	Організаційний процес Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід. Методи управління; детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; відносно-орієнтований метод управління. Література [7, 9, 11, 13, 14]	2
4	Управління підприємствами різних організаційно-правових форм Порядок заснування організацій. Засновницькі документи та її підготовка. Статутний капітал і його формування. Державна реєстрація. Припинення діяльності організацій. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Література [6, 9, 14]	2
5	Структура організації як чинник забезпечення її ефективності Поняття структури організації та принципи її побудови. Формальна та неформальна організаційна структура. Елементи структури та зв'язки в організації. Література [10, 12, 13]	1
6	Організаційне проектування Значення і завдання організаційного проектування. Основні методологічні принципи організаційного проектування. Процес формування організаційної структури. Методи проектування структур. Корегування організаційних структур. Оцінка ефективності організаційних рішень. Література [2, 6, 10]	2
7	Інформаційно-аналітичні технології в організації Види діяльності та продуктивність апарату управління. Еволюція апарату управління і методів його роботи. Основні тенденції сучасних змін інформаційних технологій. Література [5, 6, 8]	1

Практичні заняття

№№ занять	Тема заняття	Тривалість, годин
1	Побудова ОСУ організації за лінійно-функціональною ознакою	2
2	Побудова ОСУ організації за продуктовою ознакою	2
3	Побудова ОСУ організації за регіональною ознакою	2
4	Вивчення статутних документів підприємств різних форм власності та різних організаційних форм	2

2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань. Еволюція теорії організації. Основоположні ідеї теорії організації. Сучасна теорія організації. Моделі теорії організації.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка між ними відмінність?
7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
10. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
11. Які основні положення класичної моделі теорії організації?
12. У чому полягає неокласична модель теорії організації?
13. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.
14. Визначте умови, які зумовили виникнення системної моделі теорії організації.

Тема 2. Організація як система

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Класифікація систем, абстрактні системи, конкретні системи, закриті системи, ієрархічні системи, їх властивості. Системні властивості організацій.

Еволюція соціальних організацій. Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій.

Питання для самоконтролю

1. Які спільні та відмінні риси мають поняття "організація" і "система"?
2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?
3. Які системні властивості має організація?
4. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації.
5. Що мається на увазі під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.
6. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.
7. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
8. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.
9. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?
10. Чому сфера контролю здійснює істотний вплив на структуру організації?
11. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?
12. Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?
13. Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?

Тема 3. Організаційний процес

Принципи управління, принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.

Принципи статичного та динамічного стану організації. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій. Організація як система процесів.

Організація і управління. Система управління організацією. Технології управління організацією: теоретичні засади.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення статичного та динамічного станів організації.
2. Назвіть принципи статичного стану організації.
3. Охарактеризуйте принципи динамічного стану організації.
4. Чим характеризується статичний режим роботи організації? У яких випадках організацію можна розглядати як статичну?
5. Чим визначається динаміка розвитку організації?
6. Як пов'язані між собою поняття стійкості організації та її динаміки?
7. Назвіть та охарактеризуйте протиріччя соціальної організації.
8. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.
9. Які процеси в організації мають інформаційний характер?
10. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.
11. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними?
12. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
13. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.
14. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?
15. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.

Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Форми об'єднання підприємств в Україні. Організаційна відособленість підприємств. Види організацій суб'єктів господарювання. Адаптація організацій до умов ринку. Вертикальні структури. Горизонтальні утворення. Фінансово-промислові групи. Корпорації. Холдинги. Консорціуми. Конгломерати. Спільні підприємства. Картелі. Синдикати. Нові форми структури організації.

Питання для самоконтролю

1. Як створюється статутний фонд? Назвіть порядок його формування.
2. Які документи потрібно підготувати до державної реєстрації та яка процедура цього акту?

3. За яких умов припиняється діяльність підприємства? Назвіть їх.
4. Чим відрізняється структура статуту від засновницького договору?
5. Які основні джерела формування майна підприємства?
6. У чому полягає сутність статутного фонду?
7. Основні правові форми господарювання підприємств.
8. Основні функції асоціації.
9. Які документи необхідні для державної реєстрації підприємства?

Тема 5. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

Концепції організаційних структур. Підходи до формування організаційної структури. Характеристики організаційної структури. Сутність проектного управління. Лінійно-функціональні структури. Дивізіональні структури. Варіанти організації робіт при проектному управлінні. Проектні структури. Матрична структура.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття "структура організації" та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. З яких елементів складається організаційна схема?
3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.
4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?
5. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?
6. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
7. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.
8. Які є нові підходи до побудови організації?
9. Дайте характеристику проектної структури організації.
10. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
11. Назвіть характеристики організаційної структури.
12. Що таке складність організаційної структури?

Тема 6. Організаційне проектування

Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. Технологія проектування організаційних форм управління. Процес проектування організаційних форм управління; зміст основних етапів проектування організаційних форм управління. Розробка організаційного робочого проекту.

Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів організаційних форм управління.

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких має базуватись процес організаційного проектування.
3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?
4. Що таке організування?
5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.
6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.
7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
9. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.
10. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?
11. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

Тема 7. Інформаційно-аналітичні технології в організації

Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.

Управлінська інформація. Технології інформаційної діяльності в організації. Інформаційна система організації. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Що таке управлінська інформація?
3. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
4. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
5. Охарактеризуйте інформаційні технології, які застосовувалися в "конторі писаря".
6. Назвіть основні риси "електронного офісу".
7. Які є аналітичні методи отримання інформації?
8. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
9. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
10. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
11. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
12. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

3 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студентам пропонується виконати контрольну роботу згідно з індивідуальним завданням.

Для забезпечення своєчасної перевірки і захисту індивідуальна робота повинна бути подана на кафедру і зареєстрована не пізніше, ніж за три тижні до початку сесії.

Виконання індивідуального завдання проводиться в наступній послідовності.

1. Обґрунтування типу ОСУ відділу.

Вибрати тип ОСУ доцільно (рекомендується лінійний, лінійно-функціональний, або дивізіональний), беручи до уваги перелік функцій органу, характер розподілу праці між виконавцями.

2. Розрахунок штатної чисельності відділу. Розрахунок штатної чисельності проводиться за формулою:

$$Ч_{ш} = \frac{\sum_i^n T_p}{\Phi_{ч}}, \quad (3.1)$$

де T_p - сумарна трудомісткість обсягу функцій;

$\Phi_{ч}$ - норма тривалості робочого часу одного працівника при 40-годинному робочому тижні, годин (орієнтовано 2000 годин).

3. Розрахунок можливої кількості начальників бюро та спеціалістів першої категорії.

Можлива кількість начальників бюро (Y) відділу розраховується за формулою:

$$Y = 0,06 + 0,095 \cdot Ч_{ш}. \quad (3.2)$$

Можлива кількість спеціалістів першої категорії (Y_1) відділу розраховується за формулою:

$$Y_1 = -0,25 + 0,26 \cdot Ч_{ш}. \quad (3.3)$$

4. Формування підрозділів відділу.

ДОДАТОК А

ВИХІДНІ ДАНІ ДО ІНДИВІДУЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

ВАРІАНТ 1

Передбачено, що за персоналом відділу зовнішньоекономічних відносин закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.1.

Таблиця А.1 - Перелік конкретних функцій відділу зовнішньоекономічних відносин

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість люд.годин
1	Проведення необхідних заходів по науково-технічному співробітництву з іноземними фірмами і організаціями, у справі вивчення і впровадження передового зарубіжного досвіду, інформації, встановлення ділових контактів з іноземними підприємствами, розробки планів спільної роботи, обмін фахівцями, організація роботи з іноземними фахівцями	10020
2	Розробка спільно із технічними відділами планів науково-технічного співробітництва з зарубіжними організаціями	980
3	Організація проведення технічних переговорів з представниками зарубіжних фірм	1220
4	Розробка заходів щодо реалізації угод, досягнутих під час переговорів з зарубіжними фірмами	1630
5	Попереднє обґрунтування ефекту від імпортно-експортної діяльності та ефективності цих операцій	4800
6	Надання керівництву пропозицій по доцільності укладання контрактів, укладання угод	200
7	Організація проведення екскурсій для делегацій та окремих фахівців на підприємстві	480
8	Організація проведення консультацій, лекцій іноземними фахівцями для окремих підрозділів підприємства	2800
9	Оформлення документації для всіх іноземних фахівців, що прибувають на підприємство	820
10	Організація обслуговування іноземних фахівців, відряджених на підприємство (виробничо-технічне, культурне, житлово-побутове і т.д.)	1050
11	Переклад каталогів, проспектів, журналів та іншої технічної документації	2000
12	Забезпечення перекладачами переговорів з іноземними фірмами і організаціями, машинопис	4000

ВАРІАНТ 2

Передбачено, що за персоналом відділу кадрів закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.2.

Таблиця А.2 - Перелік конкретних функцій відділу кадрів

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Розробка кадрової політики і стратегії підприємства	2170
2	Розробка прогнозів, визначення поточної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці	2980
3	Комплектування підприємства кадрами робітників, службовців і фахівців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства, які змінюються зовнішніми і внутрішніми умовами його діяльності	1220
4	Підбор і добір працівників разом з керівниками зацікавлених підрозділів і внесення відповідних пропозицій про їхнє призначення на зазначені посади, оформлення наказів про прийом на роботу й іншої необхідної для цього документації	3630
5	Розміщення кадрів на основі оцінки їхньої кваліфікації, особистих і ділових якостей	4000
6	Підготовка матеріалів для заохочення персоналу	200
7	Підготовка матеріалів по залученню працівників до матеріальної і дисциплінарної відповідальності	480
8	Розробка пропозицій про прийом на роботу за конкурсом відповідно до порядку, встановленого законодавством, підготовка й організація роботи конкурсної комісії	1050
9	Контроль за правильністю розміщення працівників і використання їхньої праці в структурних підрозділах підприємства	2000
10	Видача довідок про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної платні	300
11	Аналіз плинності кадрів	400
12	Облік особового складу	1570
13	Прийом, заповнення, збереження і видача трудових книжок	180
14	Табельний облік	820
15	Підготовка відповідних документів з пенсійного страхування і надання їх в органи соціального забезпечення	450
16	Складання графіків відпусток, облік використання працівниками відпусток, оформлення чергових відпусток відповідно до затверджених графіків і додаткових відпусток	550
17	Організація проведення атестації працівників підприємства, її методичне й інформаційне забезпечення, участь в аналізі результатів атестації, здійснення постійного контролю за ходом виконання рішень атестаційної комісії	3000
18	Розгляд скарг і заяв працівників з питань прийому, переміщення і звільнення, порушення трудового законодавства	400
19	Розробка заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, утрат робочого часу, контролю за їхнім виконанням	600

ВАРІАНТ 3

Передбачено, що за персоналом юридичного відділу закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.3.

Таблиця А.3 - Перелік конкретних функцій юридичного відділу

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Організація систематизованого обліку і збереження нормативних правових актів, що надходять на підприємство	1500
2	Облік локальних нормативних правових актів, прийнятих підприємством	750
3	Придбання й експлуатація електронних баз даних правової інформації	800
4	Перевірка відповідності закону, проектів наказів, інструкцій, положень і інших документів правового характеру, що надаються на підпис керівнику підприємства	1250
5	Візування проектів, складених правильно, у відповідній формі	700
6	Визначення форм договірних відносин з контрагентами	300
7	Розробка зразкових форм угод і передача їх у структурні підрозділи підприємства	4500
8	Візування проектів господарських договорів, що укладаються підприємством з контрагентами, і передача їх на підпис керівнику підприємства	1050
9	Складання протоколів суперечок у випадку, якщо у юридичного відділу виникли заперечення по окремих умовах угод	1000
10	Розгляд протоколів суперечок, отриманих від контрагентів	1550
11	Облік претензій і пов'язаних з ними документів за єдиною затвердженою на підприємстві формі (журнальною)	400
12	Підготовка претензій контрагенту-порушнику	550
13	Підготовка і надання керівництву підприємства відповідних пропозицій щодо досудового врегулювання, про пред'явлення позовів в арбітражний суд	180
14	Розгляд претензій, що надійшли на підприємство	820
15	Підготовка позовних заяв і матеріалів для надання в арбітражні суди	950
16	Представництво в засіданнях суду	400
17	Вивчення рішень, визначень, постанов і підготовка скарг у випадку, якщо є підстави вважати їх необґрунтованими	300
18	Консультавання керівників структурних підрозділів і працівників підприємства по юридичних питаннях	400
19	Оформлення заявок і інших документів і передача їх у державні і муніципальні органи для одержання ліцензій, дозволів, торгових патентів, інших дозвільних документів, необхідних для здійснення діяльності підприємства	600

ВАРІАНТ 4

Передбачено, що за персоналом виробничо-диспетчерського відділу закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.4.

Таблиця А.4 - Перелік конкретних функцій виробничо-диспетчерського відділу

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Регулярний оперативний контроль за ходом виробництва й інших видів основної діяльності підприємства	1500
2	Вживання заходів з попередження й усунення порушень ходу виробничого процесу	750
3	Організація заходів щодо підвищення коефіцієнта змінності і створення умов для ефективної роботи персоналу	800
4	Оперативно-виробниче планування і диспетчеризація.	12000
5	Участь у розробці і реалізації заходів щодо удосконалення виробничого планування, диспетчеризація й оперативного обліку і контролю за ходом виробництва	750
6	Підведення підсумків роботи й оцінка діяльності підрозділів підприємства з виконання виробничих програм випуску продукції	700
7	Вчасний облік випуску продукції і виконаних робіт	800
8	Забезпечення вчасного одержання необхідної планової документації для здійснення оперативного контролю за ходом виробництва	150
9	Залучення допоміжних служб підприємства до ліквідації порушень ходу виробничого процесу	550
10	Координація забезпечення цехів і ділянок необхідною сировиною, матеріалами, конструкціями, що комплектують вироби, устаткування, а також транспортом і вантажно-розвантажувальними засобами	10000
11	Проведення нормативно-планових розрахунків визначення розмірів партій запуску, термінів подач і норм запасів	5500
12	Здійснення методичного керівництва диспетчерськими службами виробничих підрозділів підприємства	1500
13	Впровадження технічних засобів оперативного управління виробництвом	3000
14	Ведення диспетчерських журналів та іншої технічної документації	2000

ВАРІАНТ 5

Передбачено, що за персоналом відділу матеріально-технічного постачання закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.5.

Таблиця А.5 - Перелік конкретних функцій відділу матеріально-технічного постачання

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Визначення потреби в матеріальних ресурсах (сировині, матеріалах, напівфабрикатах, устаткуванні, комплектуючих виробках, паливі, енергії й ін.)	10000
2	Визначення джерел задоволення потреби в матеріальних ресурсах	5500
3	Розробка проектів перспективних, поточних планів і балансів матеріально-технічного забезпечення виробничої програми, ремонтно-експлуатаційних нестатків підприємства і його підрозділів	1500
4	Забезпечення підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами необхідної якості	3000
5	Складання балансів матеріально-технічного забезпечення, зведених таблиць по видах сировини, матеріалів	2000
6	Доставка матеріальних ресурсів згідно з термінами, визначеними угодами	1000
7	Контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів при прийомі їх на склади сировини і матеріалів	800
8	Розробка нормативів виробничих (складських) запасів матеріальних ресурсів	750
9	Оперативне регулювання виробничих запасів на підприємстві	1250
10	Підготовка і укладання угод з постачальниками	900
11	Узгодження умов і термінів постачань матеріальних ресурсів	450
12	Підготовка претензій до постачальників при порушенні ними договірних зобов'язань і складання розрахунків за цими претензіями	600
13	Участь у формуванні цін на продукцію, що випускається, і оцінці обґрунтованості цін постачальників	250
14	Покупка масових видів сировини і матеріалів	2400
15	Введення практики кращої закупівлі сировини у підприємств, що здійснюють продаж на умовах часткової передоплати	600
16	Пошук по кожному виду сировини і матеріалів двох і більше постачальників з метою усунення залежності від одного постачальника	1000

ВАРІАНТ 6

Передбачено, що за персоналом відділу збуту закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.6.

Таблиця А.6 - Перелік конкретних функцій відділу збуту

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту	5500
2	Підготовка і висновок договорів на постачання продукції споживачам	1500
3	Складання планів постачань і їхнє узгодження з планами виробництва з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, по номенклатурі, комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених угод	3000
4	Виконання плану реалізації продукції	2000
5	Контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань	1000
6	Постійне відстеження ринку своєї продукції, покупка зразків продукції, вироблених підприємствами-конкурентами, порівняння якості і попиту на цю продукцію з власною продукцією і при необхідності доведення якості до необхідних рівнів	800
7	Підготовка і проведення заходів щодо формування збутової мережі	750
8	Облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції	1250
9	Своєчасне оформлення збутової документації	900
10	Складання передбаченої звітності по збуту (постачаннях), а також звітів про виконання планів реалізації	450
11	Розрахунок збутових витрат по окремих видах продукції, районах збуту і споживачах, аналіз зворотних витрат	600
12	Розробка і впровадження стандартів підприємства по організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів щодо удосконалення збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скорочення транспортних витрат, зниження наднормативних залишків готової продукції і прискорення збутових операцій	250
13	Вивчення вимог покупців до якості, упакування й асортименту продукції	1250
14	Уживання заходів по своєчасному одержанню форм, специфікацій і інших документів на постачання	750

ВАРІАНТ 7

Передбачено, що за персоналом відділу маркетингу закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.7.

Таблиця А.7 - Перелік конкретних функцій відділу маркетингу

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Організація процесу маркетингових досліджень	5500
2	Пошук і систематизація інформації	3000
3	Збір інформації про конкурентів	2500
4	Визначення відповідно до обраної стратегії поведінки підприємства взаємопов'язаної системи	1000
5	Аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством	2000
6	Розробка стратегії розвитку підприємства на основі здійснених прогнозів розвитку ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків, проведеного аналізу фінансово-господарського стану й ефективності управління підприємством, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства	1600
7	Розробка пропозицій по ефективному розподілу і використанню всіх ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, землі і технологій	400
8	Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього рішення	2250
9	Визначення рівня конкуренції в секторі товару продукції, що випускається	1750
10	Складання за результатами маркетингових досліджень оптимістичних, песимістичних і середньозважених прогнозів розвитку ринку	1600
11	Узгодження програм заходів для зниження витрат, енерго- і матеріалоемності продукції, її сертифікації, вирішення проблем екології	1450
12	Координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору й аналізу комерційно-економічної інформації, створення банку даних по маркетингу продукції підприємства	2250
13	Дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання	2500
14	Аналіз споживчих властивостей продукції, що випускається (реалізується) підприємством, і вимог висунутих до неї покупцями	2250
15	Виявлення потреби споживачів у нових видах продукції	1850
16	Участь у розробці пропозицій і рекомендацій зі зміни технічних, економічних та інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей	2100
17	Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті	4000
18	Організація участі підприємства в регіональних, загальноукраїнських, міжнародних виставках, ярмарках, виставках-продажах	1800
19	Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства	600
20	Розробка пропозицій по підвищенню оперативності і якості обслуговування продукції після продажу	1400
21	Керівництво роботою сервісних центрів по гарантійному обслуговуванню і ремонту продукції підприємства	2200

ВАРІАНТ 8

Передбачено, що за персоналом відділу праці та заробітної плати закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.8.

Таблиця А.8 - Перелік конкретних функцій відділу праці та заробітної плати

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Розробка планів праці і заробітної платні підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці й удосконалення його організації	3000
2	Аналіз умов праці й оплати праці на аналогічних підприємствах	200
3	Розробка і проведення заходів щодо організації праці	1000
4	Формування стратегії управління персоналом	800
5	Робота з удосконалення управління та його організаційних структур	750
6	Розробка штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства	1250
7	Проведення робіт з вивчення й аналізу трудових процесів, організаційних структур управління, умов праці на підприємстві і виявлення резервів росту продуктивності праці	550
8	Розробка посадових інструкцій працівників	450
9	Організація робіт з нормування праці, розрахунку норм, аналізу їхньої якості і своєчасного перегляду	1000
10	Упровадження технічно обґрунтованих нормативів праці	250
11	Організація і проведення заходів щодо удосконалення нормування праці на основі застосування міжгалузевих і галузевих нормативів праці	250
12	Аналіз ефективності застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання	750
13	Розробка пропозицій по впровадженню прогресивних форм оплати і стимулювання праці	750
14	Розробка положень про преміювання працівників підприємства стосовно конкретних умов їхньої діяльності і контроль за правильністю їхнього застосування	400
15	Розробка правил проведення конкурсів по добору кадрів формування конкурсних комісій	800
16	Облік показників по праці і заробітній платі, їхній аналіз і складання встановленої звітності	750
17	Формування, ведення і збереження бази даних по праці і заробітній платні, кількості працівників	850
18	Проведення заходів щодо визначення і планування потреби в кадрах підприємства	200
19	Розрахунок і формування фондів заробітної плати структурних підрозділів залежно від умов роботи і структури заробітної платні, запланованого росту обсягів виробництва, завдань по зниженню трудомісткості	1450
20	Контроль за витратою фондів оплати праці і матеріального стимулювання, правильністю застосування форм і систем заробітної платні, тарифних ставок і розцінок, встановлення розрядів оплати праці й окладів	550

ВАРІАНТ 9

Передбачено, що за персоналом фінансового відділу закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.9.

Таблиця А.9 - Перелік конкретних функцій фінансового відділу

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Розробка фінансової стратегії підприємства і бази для його фінансової стійкості	1500
2	Складання проектів перспективних і поточних фінансових планів	3000
3	Здійснення заходів щодо зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві	200
4	Розробка валютної політики підприємства	1000
5	Керування рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин	800
6	Визначення і реалізація інвестиційної політики, участь у роботі з винайдення додаткових інвестиційних і фінансових ресурсів	750
7	Розробка і затвердження плану капіталовкладень	750
8	Забезпечення своєчасного надходження прибутків	1250
9	Забезпечення виконання фінансових, кредитних і касових планів	750
10	Аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства, прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства	2250
11	Аналіз бухгалтерської і статистичної звітності	1200
12	Вчасне попередження негативних явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства, виявлення і мобілізація внутрішньогосподарських резервів	550
13	Організація роботи з перерахування платежів і внесків по податках і зборах у бюджети України, місцевий бюджет, у державні позабюджетні соціальні фонди	600
14	Складання і надання в податкові органи встановленої документації з питань фінансово-господарської діяльності підприємства	500
15	Ведення щоденного оперативного обліку показників фінансового плану	2250
16	Забезпечення вчасності податкових платежів, розрахунків із кредиторами і постачальниками	1150
17	Ведення обліку руху фінансових засобів і складання звітності про результати фінансової діяльності згідно зі стандартами фінансового обліку і звітності	1500
18	Контроль за правильністю складання й оформлення звітної документації	500
19	Забезпечення своєчасності і повноти виплати заробітної платні робітникам та службовцям підприємства	700
20	Розгляд звертань і листів громадян і юридичних осіб з питань, що входять у компетенцію фінансового відділу, організація перевірок, підготовка відповідних пропозицій	800

ВАРІАНТ 10

Передбачено, що за персоналом планово-економічного відділу закріплені конкретні функції, перелік яких і середньорічна трудомісткість виконання наведені у таблиці А.10.

Таблиця А.10 - Перелік конкретних функцій планово-економічного відділу

№ з/п	Функції виконавців	Середньорічна трудомісткість, люд.годин
1	Формування і визначення економічної стратегії розвитку підприємства	1750
2	Керівництво підготовкою проектів поточних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності	12000
3	Комплексний аналіз усіх видів діяльності підприємства	3700
4	Організація і координація досліджень для визначення умов підвищення конкурентноздатності продукції	800
5	Підготовка пропозицій по конкретних напрямках вивчення ринку з метою визначення перспектив розвитку підприємства	550
6	Статистичний облік по усіх виробничих і техніко-економічних показниках роботи підприємства, систематизація статистичних матеріалів	2000
7	Підготовка статистичної звітності у встановлений термін	10000
8	Розробка і доведення до структурних підрозділів підприємства прогнозованих обсягів виробництва продукції	2000
9	Розробка методик, рекомендацій, нормативно-інструктивної документації з питань економіки, оплати праці, цінової політики, удосконалення статистичної звітності	1400
10	Розробка і підготовка до затвердження проектів перспективних і поточних планів економічної діяльності і розвитку підприємства	1600
11	Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутку, усунення втрат і непродуктивних витрат	1450
12	Контроль за виконанням підрозділами підприємства планових завдань	2250
13	Розробка методичних матеріалів по техніко-економічному плануванню діяльності підрозділів підприємства, розрахунку економічної ефективності впровадження нової техніки і технології, проведенню організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентноздатної продукції (робіт, послуг)	2500
14	Розробка планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів оптових і роздрібних цін на продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги)	2000
15	Складання нормативних калькуляцій продукції і контроль за внесенням у них поточних змін планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що використовувалися у виробництві	1850
16	Підготовка висновків на проекти оптових цін на продукцію підприємства	1850
17	Аналіз росту цін на аналогічну продукцію конкурентів	500
18	Розробка економічних нормативів витрат на здійснення діяльності підприємства і представлення їх для узгодження у фінансовий відділ	1800
19	Розробка планів операційних витрат на здійснення діяльності підприємства по джерелах фінансування на рік і по кварталах	600
20	Розробка й узгодження з фінансовим відділом і головною бухгалтерією розрахунків по мобілізації власних коштів	1400

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. БургановаЛЛ. Теория управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
2. Граждан ВД. Теория управления: Учеб. пособие. – М.: Гардарика, 2006. – 416 с.
3. Демчук О.Н. Теория организации: Учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Єфремова. – М.: Флінта: МПСИ, 2009. – 264 с.
4. Лафта Д.К. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
5. Латфуллин Г.Р., РайченкоАВ. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2004. – 395 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
7. Миронов М.Г., Жданова Т.С. Теория организаций. – М.: Юрайт-Издат, 2005. – 159 с.
8. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс. – Т.: Екон. думка, 2007. – 84 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О А. Менеджмент організацій: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
10. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организаций: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 296 с.
11. Подлесных В.И. Теория организаций: Учебник. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2006. – 336с.
12. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организаций: Учеб. пособие. – М.: Изд-во " Экзамен", 2002. – 320 с.
13. Смирнов ЗА. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
14. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организаций: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 128 с.