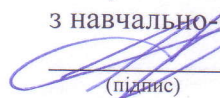


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи


(підпис) Галина ДАНИЛІНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« 04 » 09 2025 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

з навчальної дисципліни «Теорія організації»
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітнього ступеня бакалавр

Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів освіти денної форми навчання з навчальної дисципліни «Теорія організації»,
(назва навчальної дисципліни)

складені на основі навчальної програми, затвердженої « 04 » 09 2025 р.

та навчального плану 15/21-10/03.12-04/24

затвердженого « 30 » 05 2024 р.

Укладач: викладач, к.е.н., доцент Паустовська Тамара Іванівна
(посада, наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до проведення практичних занять
обговорено на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(повна назва циклової комісії)

Протокол № 13

від « 02 » 09 2025 р.

Голова циклової комісії

Надія СМІРНОВА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Марина КОЛЬЧАК

(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« 04 » 09 2025 р.

1 Вступ

«Теорія організації» є варіативною дисципліною в навчальному плані підготовки здобувачів освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент». Оволодіння основами теорії організації дозволяє бачити будь-яку проблему через систему організаційних відносин і знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну роботу.

Теорія організації є свого роду філософією організаторської діяльності. Вона озброює знаннями організаційних законів, принципів, правил, що необхідні для вироблення сучасного організаторського мислення, уміння практичного здійснення.

Розвиток системи управління вимагає переосмислення ролі теорії організації в управлінській діяльності. Сьогодні менеджер відіграє важливу роль у формуванні стратегії розвитку підприємства на майбутнє, здійснює моніторинг поточних та минулих подій, забезпечує економічну безпеку підприємства. З підвищенням ролі менеджера в інформаційному суспільстві на перший план виходить питання його професійної підготовки.

З метою закріплення здобувачами освіти теоретичних знань, одержаних на лекційних заняттях чи в результаті самостійного вивчення необхідного матеріалу навчальної дисципліни «Теорія організації», проводяться практичні заняття. Ці заняття включають проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів освіти, написання рефератів та розв'язування представлених у даних методичних вказівках завдань.

Під час проведення практичних занять організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, а також обговорюються проблемні питання, на які мають бути знайдені відповіді в результаті дискусії. За кожне практичне заняття виставляються оцінки, які враховуються при отриманні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

До структурних складових запропонованих методичних вказівок входять методичні рекомендації до проведення практичних занять за темами, які визначені програмою дисципліни.

Практичні завдання спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти уявлень про ефективну організацію, вивчення та характеристику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оволодіння сучасними технологіями їх аналізу, набуття вмінь, керуючись установчими документами та типовими управлінськими технологіями, здійснення розподілу повноважень і відповідальності між структурними ланками (підрозділами) організації, набуття досвіду створення організації на основі вивчення технологій організаційного проектування, оволодіння методиками інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Обговорення питань та виконання передбачених даними методичними вказівками завдань сприятиме розвитку у здобувачів освіти здатності до самонавчання.

2 Тематичний план практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Семестр
1	2	3	6
Розділ №1. «Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку»			6
1.1	Методологічні засади теорії організації. Організації як об'єкт управління	2	
1.2	Основні організаційні теорії та моделі	2	
1.3	Організація як система. Організація як соціум	2	
1.4	Організаційний процес	2	
1.5	Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка	2	
Всього за розділом №1		10	
Розділ №2. «Створення ефективної організації»			
2.1	Самоорганізація	2	
2.2	Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	2	
2.3	Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	2	
2.4	Культура та комунікація організації	2	
2.5	Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	1	
Всього за розділом №2		9	
Всього за 6 семестр		19	
Всього за навчальною дисципліною		19	

3 Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять

При проведенні практичних занять, викладач організовує детальний розгляд здобувачам освіти окремих теоретичних положень та формує навички та уміння їх практичного використання, а також здійснює поточний контроль знань.

4 Практичні заняття

Розділ №1. «Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку»

Практичне заняття №1.1

Тема роботи: «Методологічні засади теорії організації. Організації як об'єкт управління»

Мета роботи: з'ясувати та засвоїти поняття, мету та основні завдання, види організації, правові засади регулювання їх діяльності; розглянути організацію як об'єкт управління з врахуванням класичних поглядів.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття «організація». Чому організацію називають універсальною?
2. Які підходи існують до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Що є первинним: організація як система чи організація як процес?
5. Що таке властивості організації? Назвіть основні властивості організації.
6. Назвіть специфічні властивості організації.

7. Наведіть класифікацію принципів організації.
8. Які загальні принципи організації та їх роль в управлінні організацією?
9. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
10. Дайте формулювання закону соціальної гармонії.
11. Який взаємозв'язок законів організації?

Завдання №1. Складіть схему міждисциплінарних взаємозв'язків між дисципліною «Теорія організації» та іншими науками.

Завдання №2. Визначте значення закону синергії в формуванні організаційного клімату на прикладі будь-якої організації.

Завдання №3. Розгляньте на конкретних прикладах процес виникнення організацій з елементарних форм колективної поведінки: маси (потреби – маса – індивідуальні вибори) і громадськості (проблема – громадськість – колективне рішення або громадська думка).

Тестові завдання:

1. Сутність якого методу полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження:
 - а) індуктивного;
 - б) статистичного;
 - в) порівняльного;
 - г) абстрактно-аналітичного.
2. Сутність якого підходу полягає в розкритті нових властивостей організації за допомогою вивчення об'єкта в міждисциплінарному контексті:
 - а) комплексного;
 - б) системного;
 - в) функціонального;
 - г) історичного.
3. Яка з функцій теорії організації дає змогу зазирнути в «суспільне завтра» і передбачити організаційні явища та події:
 - а) пізнавальна;
 - б) методологічна;
 - в) прогностична;
 - г) раціонально-організуюча.
4. Організація – це:
 - а) внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлена її будовою;
 - б) сукупність процесів або дій, що приводять до утворення та вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого;
 - в) об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил;
 - г) усі відповіді правильні.
5. Скільки існує підходів до визначення організації:
 - а) один;
 - б) два;

- в) три;
- г) чотири.

6. Загальні властивості організації:

- а) адаптивність, інтегративність, комплексність, стійкість;
- б) концептуальність, ієрархічність, консервативність, проблемність;
- в) інгресивність, кореляційність, емерджентність, реверсивність;
- г) інноваційність, конкурентність, комунікативність, ротаційність.

7. Комунікативність як властивість організації – це:

- а) характеризує готовність складових соціальної організації до будь-якої взаємодії;
- б) відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку;
- в) відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
- г) розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації.

8. Інноваційність відноситься до:

- а) загальних властивостей;
- б) синергічних властивостей;
- в) соціальних властивостей.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №1.2

Тема роботи: «Основні організаційні теорії та моделі»

Мета роботи: з'ясувати особливості еволюції поглядів на природу теорії організації; сформулювати уявлення щодо принципів функціонування організації

Питання для самоконтролю:

1. Розвиток поглядів на організацію як систему
2. Розвиток поглядів на природу організації в напрямку від раціонального до соціального
3. Етапи розвитку теорії організації
4. Основоположні ідеї теорії організації
5. Структурні принципи організації

Основні теоретичні положення

Можна виділити два принципово протилежних підходи до опису розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як *систему* і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрита) до цілісного (відкрита). Другий підхід характеризує *природу організації* в напрямку від раціонального до соціального.

Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту і ін., що виходять за межі внутрішньої організації і визначають зовнішнє середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення про організацію змінювалися. Стало очевидним, що *внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій*.

Теорія організації починає розглядати підприємство як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі, і реагують на них.

У 70-і роки XX ст. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на підприємство з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

«*Раціональне мислення*» означає, що існує ясна перспектива організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

«*Соціальне мислення*» означає неоднозначність у визначенні і виборі цілей і ухваленні конкретних рішень. З позицій відмічених підходів в розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією встановлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення) на двовимірній сітці.

Перший етап (1900 – 1930) – ера «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930 – 1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Ентон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960 – 1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи більш високого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок в розвиток теорії організації до цього періоду зробили Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Четвертий етап, що почався близько 1975 р., – період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Наукове управління. Праці Ф. Тейлора «Управління фабрикою» (1903 р.), «Принципи наукового управління» (1911 р.), «Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу» (1912 р.). Фокус дослідницького інтересу – робота, що виконується на низовому рівні організації.

Основні положення наукового управління Ф. Тейлора:

- розділення планування і виконання роботи;
- функціональне керівництво робочою групою;
- дослідження у дії і в часі;
- підрядна і преміальна системи оплати праці;
- відбір і навчання працівників.

Основні представники класичної теорії організації: *наукове управління* – Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Р.Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Емерсон, Р.Л. Таун, М.Л. Кук.

Власна теорія організації. 14 принципів А. Файоля:

- структурні принципи (розподіл праці, єдність мети і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації, влада і відповідальність, скалярний ланцюг);
- принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність команд, підпорядкування головному інтересу);
- принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива, корпоративний дух).

Теорія бюрократії.

Основні принципи бюрократичної моделі організації М. Вебера:

- ієрархічний командний ланцюжок;
- спеціалізація посадових обов'язків;
- єдина політика в сфері прав і обов'язків;
- стандартизовані операції на кожній ділянці роботи;
- кар'єра, заснована на професійній компетенції;

- позбавлені індивідуальності взаємини;
- координація згори донизу.

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш здійснювали дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. В книзі «Стратегія і структура» (1962) А. Чандлер встановив, що зі зміною стратегії компаній відповідним чином змінюється і їх організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування підприємства призводить до зміни стратегії, а це прямо впливає на організаційну схему.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації здійснив Дж. Томсон в книзі «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності і орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її цілей. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реальностях навколишнього світу.

В 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі гарвардської школи бізнесу Пів Лоуренс і Джей Лорш. (книга «Організація і її оточення»). Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в більш стабільному бізнесі використовують функціональну схему організації і прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління. Шляхом соціометричного обстеження виявлена тісна кореляційна залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища. Це стало основою для формування концепції організації як відкритої системи.

Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні і поведінкові параметри – з іншого, нерозривно зв'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями. На початку 70-х років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем «випадковою» теорією організації, оформився як один з напрямів цієї науки.

Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон і модель «смітєвої корзини». В організації увага акцентується на неформальності, індивідуальну заповзятість і еволюцію. Р. Сайерт і Дж. Марч: спроба побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазідозволу» конфліктів між підрозділами в організації («політичними коаліціями»). За джерела конфліктів прийняті розподіл відповідальності за досягнення різних цілей і «обмежена раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Організація має сильні соціальні механізми для зняття конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, перемикання уваги з розгляду одних проблем на інші і тому подібне).

Розвиваючи такі ідеї, як *сатисфакція* (досягнення швидше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч сприяли затвердженню погляду на те, що менеджери не працюють в умовах досконалого знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітєвої корзини», виразив цим своє відношення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень; які мають місце у внутрішньо організаційних відносинах.

Сучасна теорія організації розвивається в трьох напрямках:

- до розгляду проблем організації,

- екологічний підхід,
- підхід організаційного навчання.

Ситуаційний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдино правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

Екологічний підхід: серед організацій «виживає найбільш пристосована», має місце процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді даний підхід до розгляду організацій можна описати таким чином:

- в центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи організацій;
- ефективність організації визначається її здатністю виживати.

Роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент істотно не впливає на здатність організації до виживання; оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі жорсткої конкуренції одні організації уцілюють, а інші – припиняють існування.

У сучасних моделях організаційної екології (1980-1990-і роки) основна увага приділяється проблемам будови зовнішнього середовища, його динаміці, а також механізмам, що забезпечують структурні зміни в організації.

Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання організації:

- *першого порядку* – по «одинарній петлі»;
- *другого порядку* – по «подвійній петлі».

Відмінність між цими видами навчання стосовно організації полягає в тому, що навчання по «одинарній петлі» – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по «подвійній петлі» – це організований і свідомо керований процес самонавчання організації, який приводить до повного переосмислення досвіду організації (переоцінки її організаційних цілей, цінностей, переконань) і її навчання за допомогою цього процесу.

Ознаками «самонавчальної організації» є гнучка і максимально плоска організаційна структура, партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією і досвідом між всіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; висвітлення основної діяльності членів організації з дослідницькими функціями; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Питання до обговорення

1. Які наукові основи становлення і розвитку організаційно-управлінської думки?
2. Розкрити поняття «парадигма».
3. Чому спосіб життя і система цінностей виступають як організуюча ланка і основа механізму організації?
4. Визначити взаємозв'язок між системами цінностей, установок і витоків розвитку організаторської думки.
5. Хто з вчених античного періоду розкрив витoki розвитку організаторської думки в суспільстві?
6. Оцінити внесок вчених Стародавньої Греції Платона, Аристотеля і Конфуція в Китаї в розвиток організаторської думки.
7. Як вплинула постіндустріальна парадигма на розвиток організаційно-управлінської думки?
8. У чому полягає об'єктивна обумовленість чинників примату людини в розвитку організаційно-управлінської думки?
9. Дати характеристику еволюції наукових поглядів на організаційно-управлінську діяльність в XIX - XX століттях.

10. Назвати відомих американських вчених, що заклали наукові основи теорії організації.
11. Охарактеризувати зміст наукових розробок в сфері організації Тейлора, Ганнта, Гілберта і Файоля.
12. У чому полягає науковий внесок вітчизняних дослідників в розвиток теорії організації і організаційних відносин?
13. Розкрити етапи становлення і розвитку вітчизняної організаційної науки.
14. Назвіть властивості організації бюрократичного типу.
15. Визначте передумови становлення та основні положення організаційної теорії людських відносин.
16. Розкрийте зміст досліджень Г. Саймона в сфері людських відносин.
17. Які концептуальні погляди Людвіга фон Берталанфі на розвиток загальної теорії систем?
18. Охарактеризуйте інституційні теорії.
19. Назвіть принципи еволюційної теорії.
20. Охарактеризуйте інтеграційні процеси на сучасному етапі розвитку суспільства.

Практична робота: розгляд та обговорення рефератів за обраними темами.

Тестові завдання:

1. Перший етап в теорії організації охоплює період:
 - а) з 1901 по 1930 р.;
 - б) з 1900 по 1930 р.;**
 - в) з 1910 по 1940 р.
2. Група теоретиків другого етапу в теорії організації:
 - а) Макс Вебер, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард;
 - б) Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор;**
 - в) Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард.
3. Який етап в теорії організації вважається періодом «відкритих систем і раціонального індивіда»?
 - а) I;
 - б) II;
 - в) III;**
 - с) IV.
4. Четвертий етап в теорії організації вважається:
 - а) періодом «відкритих систем і раціонального індивіда»;
 - б) періодом «відкритих систем і соціального індивіда»;**
 - в) періодом «закритих систем і соціального індивіда».
5. Який вчений вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації, а саме розподіл праці, функціональне керівництво та ін.?
 - а) Фредерік Тейлор;**
 - б) Елтон Мейо;
 - в) Дуглас Макгрегор.
6. Принципи організації А. Файоля:
 - а) функціональне керівництво;
 - б) загальні принципи організації;**

в) розподіл праці.

7. Вчений, який розробив принципи побудови ідеального типу структури організації:

- а) А. Файоль;
- б) Макс Вебер;
- в) Дуглас Макгрегор.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №1.3

Тема роботи: «Організація як система. Організація як соціум»

Мета роботи: з'ясувати сутність поняття «організаційна система», «організація як відкрита система», розглянути етапи життєвого циклу організації

Питання для самоконтролю:

1. Що спільного і відмінного між поняттями «організація» та «система»?
2. Яка сутність системного та процесуального підходів до організації?
3. Чи доцільно розглядати організацію як систему, чи як процес?
4. Які властивості має організація?
5. Розкрийте зміст етапів життєвого циклу організації.
6. Чим є організація як соціальна система?
7. Які елементи формують внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
8. Який предметний зміст теорії «діамант» Г. Лівітта?
9. Надайте визначення поняттю «організаційна культура». Розкрийте зміст її функцій.
10. Які складові формують організаційну культуру підприємства?
11. Які особливості неформальної організаційної культури?
12. Який предметний зміст організаційної культури згідно Е. Шейна.
13. Які особливості організаційної культури згідно Ч. Хенді?
14. Використанні яких організаційно-правових заходів дозволить підприємству підтримувати організаційну культуру?

Завдання №1. Складіть таблицю порівняння принципів організації (схожості і відмінності) в різних теоріях організації і управління.

Завдання №2. Які проблеми можуть чекати фірму, яка функціонує в сфері:

- 1) торгівлі;
 - 2) займається наданням послуг;
 - 3) займається виготовленням продукції, якщо:
 - а) сам керівник і його підлеглі нічого не знають про закон:
 - синергії;
 - самозбереження;
 - розвитку;
 - інформованості-впорядкованості;
 - єдності аналізу і синтезу;
 - композиції.
 - б) керівник знає про закон, а його підлеглі – ні.
- Яких результатів можна досягти в організації, якщо керівник і підлеглі знають про закон синергії?

Завдання №3. Проаналізувати дію закону:

- самозбереження;
- розвитку;
- інформованості-впорядкованості;
- єдності аналізу і синтезу;
- композиції і пропорційності на прикладі конкретної організації.

Завдання №4. На конкретних прикладах проілюструвати дію:

- закону своєрідності;
- закону оптимального завантаження;
- закону дохідливості інформації;
- закону соціальної гармонії;
- закону поєднання формальних і неформальних елементів організації;
- закону «політичного маятника».

Тестові завдання:

1. Організація як система є:

- а) відкритою;
- б) закритою;
- в) організація не може бути системою;
- г) як закритою та відкритою

2. Що є центральним компонентом у соціальній організації:

- а) фінанси;
- б) трансформаційні процеси;
- в) матеріально-технічна база;
- г) колектив.

3. До соціальних систем первинного рівня відносять:

- а) нації;
- б) суспільство в цілому;
- в) корпорації;
- г) бригади.

4. До внутрішнього середовища організації належать його:

- а) споживачі;
- б) технології;
- в) конкуренти;
- г) немає правильної відповіді.

5. До зовнішнього середовища організації відносять:

- а) структуру;
- б) завдання;
- в) джерела ресурсів.

6. Організаційна культура є основою:

- а) культури;
- б) організації;
- в) корпоративної культури;

г) цінностей.

7. Яка функція організаційної культури створює стимули для ефективної роботи організації:

- а) функція управління якістю;
- б) орієнтуюча функція;
- в) мотиваційна функція;
- г) функція заміщення.

8. Яка функція організаційної культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло:

- а) функція регулювання партнерських відносин;
- б) функція орієнтації на споживача;
- в) орієнтуюча функція;
- г) адаптивна функція?

9. У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини:

- а) народну та масову;
- б) суб'єктивну й об'єктивну;
- в) матеріальну та духовну;
- г) управлінську та організаційну.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №1.4

Тема роботи: «Організаційний процес»

Мета роботи: сформулювати уявлення відносно елементів і особливостей впровадження організаційного процесу суб'єктами господарювання

Питання для самоконтролю:

1. Яка сутність поняття «організаційний процес» і який його предметний зміст?
2. На основі яких принципів відбувається формування організаційного процесу?
3. Які фактори є ключовими при формуванні організаційного процесу?
4. Назвіть та надайте характеристику видам організаційних структур.
5. На основі яких факторів відбувається реалізація принципу централізації?
6. Які причини слугуватимуть децентралізації організаційних взаємовідносин?
7. Чи можлива зміна виду організаційної структури і під дією яких факторів?

Завдання №1. Опишіть організацію з позицій біхейвіористичного та бюрократичного підходів.

	Біхейвіористичний підхід	Бюрократичний підхід
Кількість керівників		
Делегування		
Посадові обов'язки		
Позитивні сторони		
Негативні сторони		

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №1.5

Тема роботи: «Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка»

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо методології, процесу, структури і техніки управління організацією

Питання для самоконтролю:

1. Чим є організація як об'єкт управління?
2. З яких елементів складається керуюча і керована система управління організацією?
3. Який взаємозв'язок існує між керуючою і керованою системою організації?
4. Використання яких принципів управління дозволяє налагодити управління організацією?
5. Які особливості самокерованих управлінських структур?
6. З яких підсистем складається загальна система управління організацією?
7. Який взаємозв'язок керуючої системи з корпоративною культурою організації?
8. Яка роль керованої системи в процесі реалізації корпоративної культури організації?

Завдання №1. Які ознаки організації свідчать про наявність ефекту синергії:

- гарний настрій в колективі;
- зниження захворюваності;
- зменшення скарг на втому;
- скорочення порушень дисципліни;
- пригнічений настрій;
- посилення лояльності до організації і її керівників;
- підвищення захворюваності;
- вироблення і підтримка традицій організації;
- часті порушення технологічної і організаційної дисципліни;
- збільшення кількості оперативних питань, що включаються в порядок денний нарад і скорочення кількості стратегічних питань;
- зниження стійкості організації до зовнішніх негативних дій;
- успішна реалізація бізнес-плану;
- добродійна і спонсорська діяльність;
- розвинена система зв'язків і комунікацій усередині організації;
- небажання придбати акції своєї компанії.

Завдання №2. Проаналізуйте дію закону:

- самозбереження;
- розвитку;
- інформованості-впорядкованості;
- єдності аналізу і синтезу;
- композиції і пропорційності на прикладі конкретної організації.

Зазначте найбільш поширені види інформаційних технологій в управлінні.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Розділ №2. «СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Практичне заняття №2.1

Тема роботи: «Самоорганізація»

Мета роботи: розглянути особливості процесу саморганізації та її складових елементів

Питання до обговорення:

1. Дайте визначення самоорганізації в соціумі
2. Які нагальні передумови використання організаційного проектування?
3. Які особливості еволюції організаційного проектування?
4. Надайте характеристику функціям організаційного проектування.
5. Яке місце займає організаційне проектування в загальній теорії організації?
6. Розкрийте зміст об'єкту і предмету організаційного проектування.
7. Надайте характеристику методам організаційного проектування.

Методичний матеріал:

Найважливішим поняттям в менеджменті є організація. Кожна дія всіх без виключення організацій можлива тільки в тому разі якщо, середовище допускає його здійснення.

В даний час прийнято, що внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили організації. Вона містить в собі потенціал, необхідний для функціонування організації, але в той самий час може бути джерелом проблем і навіть її загибелі. Тому основним завданням управлінських працівників є розгляд елементів внутрішнього середовища організації, що знаходяться в постійній взаємодії. Аналіз внутрішнього середовища організації необхідний для визначення стратегії поведінки підприємства і ефективнішого ухвалення управлінських рішень, необхідних для успішної діяльності компанії. Саме це зумовлює її *самоорганізацію*.

Самоорганізація в соціумі не є вільною від суб'єктивного фактора, що включає в неї процеси як організації, так і управління. Як організаційні, так і управлінські відносини самі є похідними від самоорганізації і перебувають у формальних структурах (організаціях) під впливом неформальних відносин, що самоорганізуються. Більше того, сама організація включена в процес управління як функція управлінського циклу. Очевидно, що за такого взаємопроникнення спонтанних і довільних соціальних процесів співвідношення організації, самоорганізації і управління не може розглядатися тільки з позицій їх однозначності за всіх станів функціонування соціальних систем (організацій).

Самоорганізація – це багаторівневий процес самодіяльності особистості, який передбачає послідовну зміну спрямованих внутрішніх самопроцесів, поетапність цілеспрямованих дій особистості, направлених на зміну зовнішнього середовища в інтересах суб'єкта діяльності..

Завдання №1. Заповніть вільні рядки та зазначте у відповідному стовбці таблиці практичне значення для організації понять «самоорганізація», «біфуркація», «фрактал», «атрактор», «детермінований хаос».

Поняття	Визначення поняття	Практичне значення в організації
Самоорганізація		
	Самостійно діюча структурна одиниця підприємства	Миколаївська філія ТОВ «Нібулон»
Біфуркація		
Атрактор		
Детермінований хаос		

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №2.2

Тема роботи: «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

Мета роботи: розглянути та з'ясувати особливості типів організаційних структур управління; визначити чинники забезпечення їх ефективності

Питання до обговорення:

1. Чи є поняття «організація» тотожним поняттю «структура»?
2. Назвіть види організаційних структур управління та надайте їм характеристику.
3. Чи може організація розглядатися як системи взаємопов'язаних елементів?
4. Які атрибути повинна мати організація? Надайте їм характеристику.
5. Що необхідно для створення організації?
6. Чому організацію вважають самокерованою соціальною системою?
7. Яка відмінність між персоналом підприємства (колективом), групою працівників (відділом) і неформальною організацією?
8. Як внутрішнє середовище організації впливає на формування її організаційної структури?
9. Чи може зовнішнє організаційне оточення впливати на зміну організаційної структури підприємства?

Завдання №1. Прокоментуйте твердження: «Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. Вона тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації».

Практичне завдання: розгляд та обговорення рефератів за обраними темами.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №2.3

Тема роботи: «Зовнішнє й внутрішнє середовище організації»

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо сутності, особливостей функціонування і складових елементів зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Питання для самоконтролю:

1. З яких елементів складається зовнішнє середовище організації і як вони впливають на її діяльність?
2. Що входить до складу внутрішнього середовища організації?
3. З яких елементів складається система менеджменту організації? Надайте їм характеристику.
4. Назвіть ключові елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
5. Чи може внутрішнє середовище організації впливати на її зовнішнє середовище?

Тестові завдання:

1. Загальними характеристиками організації є:
 - а) люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
 - б) ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний розподіл праці, вертикальний розподіл праці, необхідність управління;
 - в) конкуренти, постачальники, споживачі, ділові посередники, закони та законотворчі органи, державні контролюючі органи;

г) наявність ієрархії керівництва: вищий рівень керівництва, середній рівень і низовий рівень керівництва.

2. У результаті вертикального поділу праці утворюються:

- а) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
- б) виробничі підрозділи;
- в) управлінські служби;
- г) неформальні групи.

3. Який з підходів розглядає управління як безупинну серію взаємозалежних управлінських функцій:

- а) підхід на основі виділення різних шкіл;
- б) процесуальний підхід;
- в) ситуаційний підхід;
- г) системний підхід.

4. Через що реалізуються конкретні функції менеджменту:

- а) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
- б) методи менеджменту;
- в) управлінські рішення;
- г) керівництво?

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №2.4

Тема роботи: «Культура та комунікація організації»

Мета роботи: з'ясувати особливості формування і функціонування культури та комунікації організації

Питання для самоконтролю:

1. Що таке культура організації?
2. Які фактори визначають загальний рівень культури організації?
3. Хто чи що виступає ключовими елементами при формуванні культури організації?
4. Як культура організації впливає на ефективність її роботи і взаємовідносини із зовнішнім організаційним оточенням?
5. Хто може виступати контрагентами організації і який ступінь впливу вони здійснюють на її діяльність?
6. Які особливості висхідних і низхідних комунікаційних потоків в організації?

Завдання №1. Охарактеризуйте організацію, враховуючи вплив глобалізму. Серед найбільш суттєвих ознак економічного глобалізму такі:

- а) вихід (виведення) економічних інтересів національних господарських суб'єктів за національно-державні рамки;
- б) вихід національних корпорацій на глобальний ринок, що формується;
- в) перетворення національних корпорацій в ТНК, а потім – в глобальні корпорації;
- г) розширення сфери діяльності транснаціональних економічних і фінансових структур до рівня глобальних ринків;
- д) неможливість вирішення більшості економічних і соціальних проблем на обмеженому національному рівні;

- е) зростаюча залежність економічної ситуації в більшості країн від ситуації в країнах–лідерах глобалізації;
- є) зростаюча доларизація національних економік;
- ж) посилення добровільно-примусової координації національних економічних і фінансових стратегій і політик на глоба рівні (особливо в галузі торгівлі, фін, екології, зайнятості, еміграція).

Завдання №2. Розгляньте вплив транснаціональних компаній на економіку України. Відповіді сформулюйте в таблицю.

Позитивні сторони	Негативні сторони

Управлінська ситуація. Ви – менеджер великого акціонерного товариства. В рамках реалізації стратегії розвитку організації керівництвом прийнято рішення про *удосконалення організаційної культури в розрізі таких її складових:*

- імідж організації у зовнішньому середовищі,
- зовнішній вигляд персоналу і робочих приміщень,
- корпоративний дизайн,
- розробка і розповсюдження внутрішньо організаційних засобів масової інформації,
- використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу, тощо.

Завдання

1. Сформулюйте перелік цінностей, які повинні поділитись колективом товариства.
2. Запропонуйте своє бачення основних складових організаційної культури акціонерного товариства.
3. Запропонуйте механізм формування організаційної культури організації, використовуючи технологію кластерного управління

Тестові завдання:

1. Основний продукт апарату управління – це:
 - а) виробництво продукції;
 - б) отримання прибутку;
 - в) інформація (дані, документи, усна інформація) та рішення (короткострокові та довгострокові);
 - г) інша категорія.
2. Частина соціальної інформації, яка виділена з загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій – це:
 - а) оперативна інформація;
 - б) управлінська інформація;
 - в) статистична інформація;
 - г) аналітична інформація.
3. Який з аналітичних методів отримання інформації дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації?
 - а) структурно-морфологічний метод;
 - б) метод публікаційної активності;
 - в) метод показників;
 - г) метод термінологічного і лексичного аналізу.
4. Який з аналітичних методів отримання інформації дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику?

- а) структурно-морфологічний метод;
- б) метод публікаційної активності;
- в) метод показників;
- г) метод термінологічного і лексичного аналізу.

5. Основу інформаційної технології обробки даних становить:

- а) комунікації;
- б) корпоративна етика;
- в) створення інформаційного продукту (перетворення вхідної інформації на результативну вихідну);
- г) дослідження системи організаційних відносин.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Практичне заняття №2.5

Тема роботи: «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти»

Мета роботи: сформулювати уявлення щодо особливостей розрахунків ефективності економічних та соціальних аспектів діяльності організації

Питання для самоконтролю:

1. За якими показниками діяльності організації можна визначити ефективність її діяльності?
2. Які показники визначають організаційну ефективність діяльності підприємства?
3. Опишіть основні підходи до визначення ефективності організацій.
4. Поясніть, які складові результативності функціонування організацій виділено Д. Сінком?
5. Обґрунтуйте, за умови виконання яких умов діяльність організації може бути визнана ефективною?
6. Графічно представити модель ефективності діяльності організації.
7. Виділіть групи взаємообумовлених чинників ефективності організації.
8. Графічно представити алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.
9. Графічно представити шкалу корисності для оцінки ефективності організації.

Управлінська ситуація №1. 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 2019 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.

Управлінська ситуація №2. В організації N існує постійна плінність кадрів, причиною якої є низька заробітна плата, великий обсяг обов'язків працівників, значна кількість підпорядкувань функціональним керівникам для окремого працівника. Багато працівників залишає роботу в організації після закінчення випробувального терміну. Однак враховуючи кон'юнктуру ситуацію на ринку праці, організація N браку робочої сили не відчуває, тим більше, що за рахунок такої

ситуації є значна економія фонду заробітної плати (заробітна плата працівника-стажиста значно нижча від основної).

Завдання

Визначте діючі принципи побудови структури організації та запропонуйте оптимізовану модель структури організації.

Тестові завдання:

1. Здатність організації досягати максимальні результати за фіксованих витрат з урахуванням зовнішніх чинників – це:

- а) мета вивчення теорії організації;
- б) ефективність діяльності організації;
- в) функція вивчення теорії організації;
- г) інша категорія.

2. Є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень, тому що разом із чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками в організації існує

- а) інтернет;
- б) організаційна культура;
- в) сучасні машини;
- г) інформація.

3. Який з чинників ефективності діяльності організації відображає зовнішнє середовище організації:

- а) суспільні потреби, цінності;
- б) програма розвитку організації;
- в) фінансові ресурси;
- г) працівники.

4. Що таке продуктивність організації?

- а) співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- б) співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- в) ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників;
- г) перетворення науково-технічного потенціалу організації.

5. Чинники, які найбільш істотно впливають на ефективність організації, – це:

- а) зворотні чинники;
- б) прямі чинники;
- в) критичні чинники;
- г) інша категорія.

6. Соціальна форма ефективності діяльності організації – це:

- а) престижна робота;
- б) висока заробітна плата;
- в) висока рентабельність;
- г) інша категорія.

7. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно ліквідовувати їх?

- а) дієвість;
- б) оперативність;
- в) упорядкованість;
- г) інша категорія.

8. Другий етап схеми оцінювання ефективності організації – це :

- а) ідентифікація організаційної системи;
- б) розрахунок фактичних значень показників;
- в) аналіз ефективності організації;
- г) формування критеріїв і вимірників ефективності.

9. Які показники можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?

- а) рентабельність;
- б) прибуток;
- в) собівартість;
- г) коефіцієнт ефективності організаційної структури управління.

10. Критерії оцінювання ефективності організаційних систем:

- а) рентабельність;
- б) прибуток;
- в) собівартість;
- г) резерв зміни ефективності

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

5 Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: Підручник. – Житомир: «Рута», 2021. 856 с.
2. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. та ін. Теорія управління [Електронний ресурс]: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.
3. Іванова О.А. Організація виробництва та логістичні рішення: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка (для всіх форм навчання). – Харків: Вид-во НУА, 2022. 160 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. – Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
5. Поліщук С.В., Горбатюк О.В. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
6. Сидоров О.А., Альошина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Е.О. Менеджмент і адміністрування: підручник. – Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.