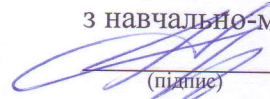


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи

 Галина ДАНИЛІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« 04 » 09 2025 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

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

спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітнього ступеня бакалавр

Кривий Ріг
2025

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи 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 НБ/Т/1-40/03.12-043/24

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 виконання самостійної роботи
обговорено на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(повна назва циклової комісії)

Протокол № 13

від « 04 » 09 2025 р.

Голова циклової комісії

Надія Смирнова
(підпис)

Надія СМІРНОВА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Марина Кольчак
(підпис)

Марина КОЛЬЧАК
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

« 04 » 09 2025 р.

1 Пояснювальна записка

Економічні відносини сьогодення вимагають від керівників всіх рівнів глибшого переосмислення ролі сучасної наукової парадигми управління і організації виробничих процесів в частині реалізації основних функцій менеджменту, а також з погляду на зміну психології мотивації працівників. Досягти цього завдання можливо за рахунок налагодження ефективної системи самоорганізації управління з відповідною раціоналізацією виробничих процесів і часу, що розглядається у курсі «Теорія організації».

Кожна організація є самоорганізуючою системою, яка складається з безліч взаємопов'язаних елементів, які функціонують у відповідності до законів синергії і відповідності. Знання цих закономірностей є необхідною складовою підготовки фахівця нового типу – конкурентоспроможного управлінця, здатного креативно мислити та комунікувати із оточенням.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Теорія організації» є формування у здобувачів вищої освіти комплексу знань щодо законів, принципів та функціональної природи організаційних відносин на підприємстві у контексті створення ефективної організації.

Дані методичні вказівки мають сприяти глибокому засвоєнню здобувачами вищої освіти положень і проблемних питань навчальної дисципліни «Самоменеджмент», орієнтуючи на їх самостійне вивчення.

2 Орієнтований тематичний план з тем, які винесені на самостійну роботу

№ розділу, теми	Назва теми	Кількість годин на самостійну роботу
1	2	3
6 семестр		
Розділ №1. «Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку»		
1.1	Методологічні засади теорії організації	4
1.2	Організації як об'єкт управління	4
1.3	Основні організаційні теорії та моделі	4
1.4	Основні моделі організації	4
1.5	Організація як система	4
1.6	Організація як соціум	4
1.7	Організаційний процес	4
1.8	Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка	2
1.9	Державне регулювання та підтримка підприємств	2
Всього за розділом №1		32
Розділ №2. «Створення ефективної організації»		
2.1	Самоорганізація	6
2.2	Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	6
2.3	Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	6
2.4	Культура та комунікація організації	6
2.5	Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	7
Всього за розділом №2		31
Всього за 6 семестр		63
Всього за навчальною дисципліною		63

3 Методичні вказівки до самостійної роботи

РОЗДІЛ 1. «ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ»

Тема 1.1. «Методологічні засади теорії організації»

Тематика самостійної роботи

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації. Початок серії фундаментальних робіт в сфері теорії організації поклали «Принципи наукового управління» Ф. Тейлора, опубліковані в 1911 р.

Принципи організації А. Файоля. Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ в 1916 р.

Бюрократія М. Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864 – 1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер використовував в його точному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократію відрізняють точність, суворі дисципліна, стабільність і відповідальність.

Принципи побудови бюрократичної організації полягають в наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дозволяє визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглих та відповідальності, системи влади і авторитету;
- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;
- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;
- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базується на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і капризах.

Е. Мейо і Хоторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880 – 1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924 – 1927). Результати цих експериментів істотно змінили в той період уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Ч. Барнард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Тейлора, Файоля і Вебера з результатами Хоторнського експерименту призвело до висновку, що організація – це «система свідомо координованих дій групи людей». Її основними елементами є техніка і люди, зосередження уваги тільки на одному з цих елементів не призводить до оптимізації системи. Це положення вперше було висунуте Ч. Барнардом.

Питання для самостійної роботи:

1. Охарактеризуйте принципи наукового управління Ф. Тейлора.
2. Сформулюйте цілеспрямовану організаційну теорію по Ч. Барнард.
3. Дайте визначення теорії організаційної поведінки.
4. Сформулюйте теорію Хоторнського експерименту
5. Перелічіть етапи еволюції теоретичних концепцій організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.2. «Організації як об'єкт управління»

Тематика самостійної роботи

Ситуативний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», має місце процес природного відбору і заміни організацій.

Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання організації: першого порядку – по «одинарній петлі» і 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 призводить до повного переосмислення досвіду організації (переоцінки її організаційних цілей, цінностей, переконань) і її навчання за допомогою цього процесу.

Питання для самостійної роботи

1. Розкрити поняття ситуаційного підходу до управління організацією
2. Розкрити поняття екологічного підходу до управління організацією
3. Надати характеристику виду навчання організації першого порядку «одинарній петлі»
4. Надати характеристику виду навчання організації першого порядку «подвійній петлі»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.3. «Основні організаційні теорії та моделі»

Тематика самостійної роботи

Класична модель. На початку ХХ в. у зв'язку із зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були спрямовані на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток раціоналістичного напрямку внесли свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні і ін. Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Бюрократична модель. Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди розумна і іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Неокласична модель. Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це увійшло до суперечності з потребами особи.

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основу класичної моделі організації
2. Організація як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління

3. Опишіть основні риси організації класичної моделі
4. Опишіть основні риси організації бюрократичної моделі
5. Опишіть основні риси організації неокласичної моделі

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.4. «Основні моделі організацій»

Тематика самостійної роботи

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками даного етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. У організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і переслідує її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

Питання для самостійної роботи

1. Дайте визначення моделі організації «смітника».
2. Охарактеризуйте принцип «пішов – прийшов»? Назвіть його основні положення.
3. Охарактеризуйте основні принципи організації. Яка їхня роль в управлінні організацією?
4. Охарактеризуйте модель «смітника» можна як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.5. «Організація як система»

Тематика самостійної роботи

Організація як відкрита система. Системна методологія в менеджменті отримала своє визнання та широке розповсюдження вже в другій половині XX століття. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління. Потрібною стала кібернетика – теорія, що пояснювала багато закономірностей авторегулювання в біології, фізиці і техніці. Відкрилися можливості застосування цих закономірностей в теорії і практиці управління соціально-економічними організаціями.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем і процесів, покладена загальна теорія систем (І. Блауберг, П. Лоуренс). Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте згодом виявилось, що в природі таких організацій немає.

Застосування системного підходу для вивчення організації дозволяє значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної

системи.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Питання для самостійної роботи

1. Сформулюйте сутність системної методології організації.
2. Вкажіть види та класифікацію систем.
3. Визначте, в чому полягає сутність загальної теорії систем?
4. Вкажіть, які спільні та відмінні риси мають поняття «організація» та «система»?
5. Вкажіть, що таке життєвий цикл організації?
6. Назвіть стадії життєвого циклу організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.6. «Організація як соціум»

Тематика самостійної роботи

В дисципліні «Теорія організації» вивчаються соціальні організації – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність організації як соціума насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система». Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що є в системі. Процес самоорганізації в таких системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуацій), які в не-рівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт ведуть до утворення нової динамічної структури.

Соціальній організації властиві соціальні властивості, до яких відносяться: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним з найбільш розвинених видів соціальної системи.

У організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси. До об'єктивних відносяться процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані із законами організацій.

До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

$$\text{Соціальна організація} = \text{Колектив} + \text{Матеріально-технічна база} + \text{Фінанси} + \\ \text{Інформаційне забезпечення} + \text{Трансформаційний процес.}$$

Питання для самостійної роботи

1. Чим є організація як відкрита система?
2. Які особливості соціальної організації?
2. Які чинники визначають соціальний тип організації?
3. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?
4. Охарактеризуйте трансформаційний процес організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.7. «Організаційний процес»

Тематика самостійної роботи

До принципів статичного стану організації відносяться: принцип пріоритету цілі; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети. У системі «ціль – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет має ціль, потім завдання й далі функція, структура і персонал.

При створенні, скороченні, об'єднанні, реструктуризації або ліквідації організації найкраще повинна бути розроблена загальна ціль. Вона повинна бути представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається.

Управління організацією можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних і механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію щодо підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;

Організаційний процес з упорядкування в організованих системах є функцією управління та відповідно складовою частиною управління. В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дає змогу виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – «система» та «управління».

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організації в системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинні мати функції. Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором вже виконуваних функцій – цей метод називається бенч-маркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформулювати повний набір необхідних функцій та потім відповідно до нього створити організаційну структуру.

До принципів динамічного стану організацій відносяться: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет повинен мати персонал, а потім вже структура, функції, завдання і цілі.

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте метод бенч-маркінг організаційного процесу
2. Надайте характеристику принципу пріоритету функцій над структурою.
3. Яка сутність принципу пріоритету мети?
4. Охарактеризуйте принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом
5. Який зміст принципу пріоритету персоналу?

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.8. «Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка»

Тематика самостійної роботи

Розвиток організації в рамках обраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі.

Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в

уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вище рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Можна дати декілька визначень менеджменту організації, які виражають його зміст:

- менеджмент організації – це засіб організаційного управління;
- менеджмент організації – напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації;
- менеджмент організації – система спеціальних важелів та інструментів забезпечення розвитку організації через викорис-тання внутрішніх ресурсів і резервів.

Під управлінням в широкому сенсі слова розуміються елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності,

Для здійснення координації управління може сформулювати в організації два типи процедур: безпосереднє керівництво діями у вигляді розпоряджень, наказів та пропозицій; створення системи норм і правил, що стосуються діяльності організації.

Норми, що існують в організації, і форми комунікацій чинять великий вплив на клімат усередині організації.

Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу усередині організації.

Питання для самостійної роботи

1. Опишіть типи процедур для здійснення координації управління
2. Поясніть сутність управління як дії
3. Які ви знаєте принципи саморозвитку керівника?
4. В чому полягає роль управління?
5. Вкажіть особливості організації як суб'єкту управління.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 1.9. «Державне регулювання та підтримка підприємств»

Тематика самостійної роботи

Роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробці системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення. Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність підприємницьких структур із метою сприяння та забезпечення нормальних умов їх функціонування.

Економічний зміст державної підтримки полягає в розробці та реалізації системи державних програм науково-технічного, ресурсного, фінансового, консультативного, кадрового та іншого сприяння розвитку підприємництва. Державні програми підтримки можуть реалізовуватися центральними та місцевими органами виконавчої влади. Програми мають забезпечити формування тих невід'ємних елементів соціально-економічного простору, які підприємницький сектор не спроможний створити самостійно, а саме: нормативно-правового (адміністративного) забезпечення; інституційних засад розвитку бізнесу; функціональних (цільових) форм державного регулювання.

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте економічний зміст державної підтримки підприємств
2. Яка суть державного регулювання підприємництва?

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

РОЗДІЛ 2. «СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Тема 2.1. «Самоорганізація»

Тематика самостійної роботи

У результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, у системі встановлюється новий порядок – спонтанний, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку лише показує, як підтримується порядок, що спонтанно виникає в системі, але не дає змоги розкрити механізм виникнення такого порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Тому потрібно застосовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні і організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну і організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку та систему документообігу);

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди і т.п.).

Питання для самостійної роботи

1. Вкажіть з яких компонентів складається самоорганізація.
2. Вкажіть, як здійснюється вимірювання ступеня самореалізації працівників? Проаналізуйте кожен напрям.
3. Назвіть чинники самореалізації та заохочення в організації.
4. Назвати властивості організації майбутнього.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 2.2. «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

Тематика самостійної роботи

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організацію.

Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються один від одної складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення). Чим глибше розподіл праці в організації і, відповідно, існує більше видів діяльності і підрозділів, тим складніше виявляється вся структура органів управління, тим більше в ній «поверхів», тобто рівнів ієрархії, особливо якщо повноваження, що надаються ним, не дуже широкі. Причина цього криється в існуванні діапазону контролю, тобто граничного числа об'єктів, якими можна

ефективно управляти.

Ефективного і продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один з її членів або одна з її частин роблять все, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять одне і те ж саме. Тому в будь-якій організації існує розподіл праці між її членами або частинами.

Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Питання для самостійної роботи

1. Що таке організаційна структура?
2. Охарактеризувати рівні поділу діяльності організації на різні функції.
3. Чим регламентується діяльність суб'єктів у організації?
4. Назвіть основні етапи мотиваційного процесу.
5. З яких процесів полягає життєдіяльність організації?
6. Які існують підходи до опису групової динаміки?

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 2.3. «Зовнішнє й внутрішнє середовище організації»

Тематика самостійної роботи

Структура є однією з найважливіших, але не єдиною, характеристикою організаційної системи. Тому виділяють різні чинники внутрішнього середовища організації: структура, цілі, завдання, технології, персонал, спільні цінності, стиль організації, фінансова система, інформаційна система, стратегія, навички персоналу, бізнес-процеси, влада, культура організації та деякі інші параметри.

Одним з підходів до угруповання чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні сторони загальних характеристик, параметрів – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. Складність зовнішнього середовища проявляється в ряді інших моментів.

Існують різні підходи до виокремлення параметрів внутрішнього середовища організацій. За визначенням М.Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, основними внутрішніми мінними організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди. Фактори середовища непрямого впливу суттєво відрізняються в різних країнах. Це необхідно враховувати організаціям, які беруть участь у міжнародному бізнесі.

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, тому внутрішні змінні поділяються в основному на регульовані і неkontrolьовані - їх треба враховувати.

Питання для самостійної роботи

1. Вкажіть, у чому полягає місія організації?
2. Назвіть цілі організації і як на них впливає внутрішнє середовище.
3. Вкажіть, як можна класифікувати компоненти внутрішнього і зовнішнього середовища організації?
5. Вкажіть, як впливає зовнішнє середовище на життєвий цикл продукту та організації?
6. Охарактеризувати етапи створення організації.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 2.4. «Культура та комунікація організації»

Тематика самостійної роботи

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови до розвитку організаційної культури.

Організаційна культура складається із стійких норм, уявлень, принципів та вірувань. Вона виробляється і формується значною мірою управлінням, і зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп відносяться: виробництво; маркетинг; фінанси; робота з кадрами; облік і аналіз господарської діяльності.

Будь-який апарат управління є «фабрикою інформації». Його основна роль полягає в обробці інформації подібно до підприємства, яке займається обробкою матеріалів і виробництвом енергії. Апарат управління отримує інформацію в різноманітних формах. У тих же формах апарат управління й виробляє інформацію. Це можуть бути: дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в числовій або цифровій формі; усна інформація, що передається телефоном, часто в електронній формі.

Між процесами отримання та поширення інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може:

- 1) перетворювати інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку та виконану роботу);
- 2) об'єднувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі з інформацією про закупівлі в інформацію про товарно-матеріальні запаси);
- 3) накопичувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі для складання щомісячних і річних звітів про доходи).

Питання для самостійної роботи

1. Що таке комунікації в організації?
2. Які основні типи комунікацій існують?
3. Назвіть основні елементи комунікації.
4. У чому суть організаційної культури на підприємстві?
5. Як здійснюється управління організаційною культурою?
6. Які типи особистості існують?
7. Що таке команда в організації?
8. Перерахувати властивості ділової поведінки.
9. Розкрити сутність міжгрупової поведінки.
10. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
11. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Тема 2.5. «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти»

Тематика самостійної роботи

Поняття «ефективність» в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організацій:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів.

У загальному уявленні «ефективність» (у перекладі з латинської – «дієвий», «продуктивний», «що дає результат») характеризує розвинені системи, процеси, явища. Ефективність є індикатором розвитку. Вона ж – його найважливіший стимул. Ефективність, у цьому сенсі, завжди пов'язана з практикою. Вона стає цільовим орієнтиром управлінської діяльності, направляє цю діяльність у русло обґрунтованості, необхідності, виправданості та достатності.

Визначається ефективність співвідношенням результату (ефекту) та витрат, які обумовлюють цей результат.

Під час визначення сутності ефективності можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною за умови виконання таких умов:

- цілі в кожен певний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висуваються з боку як суспільства, так і самої організації;

- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації і відображає зовнішні та внутрішні умови функціонування організації;

- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;

- для досягнення цілей використані визнані, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дає змогу уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Питання для самостійної роботи

1. Вкажіть, які чинники визначають ефективність організації?
2. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
3. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
4. Дайте характеристику методики оцінювання ефективності організаційних систем.
5. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.
6. Назвіть показники, які можуть використовуватись у процесі оцінювання ефективності організаційної структури.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

4 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.