

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення семінарських та практичних занять

з дисципліни **«Теорія організації»**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та
адміністрування»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

інститут, факультет Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки
і управління

(найменування інституту, факультету)

мова навчання державна

Методичні вказівки для проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Теорія організації» для здобувачів вищої освіти спеціальності спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». /Укл.: А.Ю.Панкова. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2021, - 31 с.

Укладачі:

А.Ю.Панкова,
к.е.н., доцент каф. менеджменту

Рецензенти: Т. А. Кравченко професор кафедри
публічного управління та землеустрою Класичного приватного
університету
Л. М. Бухаріна
д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту організацій та
логістики Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск:

Л.С.Кутідзе,
к.е.н., доцент каф. менеджменту

Затверджено
на засіданні кафедри
„Менеджменту”
Протокол № 1
від 30 серпня 2021 року

Затверджено на засіданні НМК
ФЕУ
Протокол № 34
від 30 серпня 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	4
МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КУРСУ	7
ТЕМАТИКА І ПЛАНИ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	11
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	12
ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ	13
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	15
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ	17
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС	18
ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ	20
ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ	23
ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ	27
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	29

ВСТУП

Соціальна організація як суспільний інститут характеризується різними способами упорядкування та регулювання діяльності людей і груп, які повинні бути всебічно вивчені і систематизовані. З цією метою в ряду організаційних наук виділилася самостійна дисципліна - теорія організації.

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів і управлінців та ефективності організаторської діяльності фахівців і керівників, які працюють на підприємствах і в установах різних форм власності і галузей народного господарства, так і службовців у державних, центральних і місцевих органах управління. 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 знанням організаційних законів, принципів, правил, потрібних для вироблення сучасного організаторського мислення, вміння практичного здійснення. Знання теорії організації служить для вироблення навичок системного та комплексного підходів до вирішення практично значимих завдань.

Теорія організації не тільки потрібна як фундамент, у якому закладаються загальноосвітні, світоглядно- методологічні елементи підготовки майбутнього фахівця в галузі менеджменту, але й дає конструктивне знання у формі певних методів, прийомів і способів, знання, необхідне для пошуку рішень конкретних організаторських завдань.

Предметом дисципліни - є аналіз процесів, що протікають в організаційних системах, включаючи закономірності та проблеми розвитку організацій, що представляють збір цілеспрямоване об'єднання в групи окремих людей для спільної діяльності. Саме в процесі співпраці можна досягти найбільш високих результатів і направити колективні зусилля людей для реалізації спільних цілей.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни полягає у формуванні у студентів теоретичних знань про організацію та отриманні практичних навичок і вмінь, що дозволяють їм як майбутнім менеджерам здійснювати професійну діяльність з управління організаційними відносинами, використовуючи відповідні закони і принципи; формування сучасного світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Дисципліна «Теорія організації» грає роль теоретичної основи для розуміння організаційних процесів, що відбуваються у суспільстві, державі, економічних, регіональних, виробничих і соціальних системах, призначена для того, щоб дати уявлення про процеси формування і розвитку організацій різного рівня.

Головними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни:

- вивчення принципів побудови організації як системи;
- вивчення та практичне застосування принципів, законів і закономірностей організації;
- вивчення методів побудови та розвитку організації;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функцій організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій;
- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- вивчення основних організаційних теорій;
- отримання практичних навичок по оргпроектування, формуванню
- організаційних процесів і оцінці їх стану;
- набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організацій.

При вивченні дисципліни забезпечується фундаментальна підготовка студента в області виробничого менеджменту, дотримується зв'язок з такими дисциплінами, як менеджмент, економіка галузі, організація і планування на підприємстві, маркетинг тощо. Дисципліна передбачає безперервність використання і розширення сфери комп'ютеризації, забезпечує знайомство з

стрижневими проблемами теорії організації, є основою для засвоєння подальших дисциплін в області виробничого менеджменту, що є необхідною умовою для цільового формування фахівця кваліфікації «Менеджмент і адміністрування».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

Знати як виникають організації, який їхній життєвий цикл, як формулювати закони організації, як вивчати організацію і управляти нею, а також:

- систему наук про організацію;
- еволюцію поглядів на сутність організації;
- основні теорії організації;
- сутність соціальних і господарських організацій;
- універсальні та специфічні закони організації;
- суб'єкти та об'єкти організаторської діяльності.

Отримані студентам знання повинні забезпечити оволодіння:

- фундаментальними знаннями сутності і теорій організації;
- поглибленими знаннями сутності і особливостей соціальних і господарських організацій;
- навичками використання залежностей, законів і закономірностей у діяльності організацій галузі;
- навичками організаторської діяльності, ефективної взаємодії суб'єктів і об'єктів організації.
- вміти:
 - аналізувати життєвий цикл організації; принципи її стану;
 - аналізувати культурне середовище організації;
 - користуватися інформаційними технологіями, застосовуваними в організації;
- працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;
- досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги та недоліки;
- здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційної структур;

- визначати чинники формування іміджу й культури організації;
- розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складе урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати **загальні компетентності**:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

Фахові компетентності:

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

Очікувані програмні результати навчання:

ПР5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПР6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

ПР11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації

ПР15 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності

ПР16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Міждисциплінарні зв'язки:

Пререквізитами та постреквізитами дисципліни «Теорія організації» є дисципліни згідно структурно-логічної схеми підготовки здобувача вищої освіти.

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КУРСУ

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація».

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

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

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

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін;

популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського.

Еволюція теоретичних концепцій організації.

Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.

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

Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

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

Тема 4. Організація як соціум

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

Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

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

Тема 5. Організаційний процес

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

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

Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настраюються, системи.

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

Тема 6. Самоорганізація

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

Синергетична концепція самоорганізації. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації. Атрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

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

Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади: навколишнє населення; природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення; стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Тема 8. Організаційне проектування

Концептуальні терміни: організаційна форма управління " (ОФУ); відносини: децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Методи проектування організаційних форм управління.

Технологія проектування організаційних форм управління. Оцінка ефективності організаційних форм управління..

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

Тема 9. Культура організації

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

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

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

ТЕМАТИКА І ПЛАНИ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

План практичного заняття

1. Обговорення теоретичних питань
2. Розв'язання ситуаційних задач та кейсів

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для обговорення

1. Які етапи життєвого циклу організації включаються до статичну групу, які в динамічну групу?
 2. Чим відрізняються закони організації від законів для організації, як співвідносяться між собою, і в чому їх особливість?
 3. Який вплив роблять зовнішні і внутрішні чинники на стійкість організації?
 4. Суть і зміст рівня самозбереження.
 5. Яке практичне значення має закон самозбереження в процесі забезпечення безпеки організації, персоналу та керівників?
 6. У чому суть розвитку організації?
- Дискусія. Ваш опонент говорить, що менеджеру-практику нема чого забивати голову теорією організації. Спробуйте довести зворотне.

Практичні завдання.

№ 1 Вивчивши закони розвитку систем, заповніть наступну таблицю.

Характеристика загальних організаційних законів

Найменування закону	Сутність закону	Приклад прояву закону щодо будь-якої соціально-економічної системи
Закон розвитку		
Закон самозбереження		
Закон рівноваги		
Закон найменших		
Закон синергії		

№ 2. Визначте зв'язок між законом самозбереження і поняттям адаптації організації (схематично).

№ 3. Визначте зв'язок між поняттям життєвого циклу організації та дією закону самозбереження (схематично).

Тематика рефератів

1. Функціональний підхід до управління організацією.
2. Процесний підхід до управління організацією.
3. Сучасні підходи до управління організацією.
4. Моделі життєвого циклу організації.
5. Організаційна структура управління.
6. Ієрархічна і дивізійна структура управління організацією.
7. Лінійна і лінійно-штабна структура управління організацією.
8. Функціональна структура управління організацією.
9. Спрощена матрична, збалансована матрична, посиленна матрична структура управління організацією.
10. Проектна та процесна структура управління організацією.

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

Питання для обговорення

1. Які існують організаційні теорії? Що прийнято називати організаційною наукою?
2. Як розвивалася організаційна наука в Європі?
3. Коли почали проводитися систематизовані дослідження по теорії організації?
4. Назвіть відомих Вам основоположників організаційної науки.
5. Які перспективи розвитку теорії організації?
6. Яка головна думка концепції про «ноосферу» В.І.Вернадського?
7. У чому полягає внесок А.А. Богданова у розвиток теорії організації?
8. Які концептуальні погляди А.А. Богданова на основні етапи і зміст теорії організації?
9. У чому сутність тектологічного процесу, розробленого
10. А.А. Богдановим?

Практичні завдання

№ 1. Використовуючи наведені характеристики моделей и метафоричні уявлення, навести Приклади реальних організацій, відповідних описів (Заповнити порожній стовпець).

Модель (метафора)	Дані про організацію	інструмент управління	Дані про керівника
Приклади Механістична (машина)			
Патерналістська (сім'я)			
Органічна (організм)			
Конвенціональна (субкультура)			
Постмодерністська (колаж)			

№ 2. Підготувати есе на тем:

- «Значення ноосфери для всього людства»,
- «Як формувати колективний розум»,
- «Ноосфера і Україна»

Тематика рефератів

1. Вплив класичної організаційної теорії на розвиток менеджменту.
2. Вплив теорії організаційної поведінки на розвиток менеджменту.
3. Вплив розробок О. Богданова на людство.
4. Значення В. І. Вернадського в розвитку науки в Україні.
5. Еволюція теоретичних концепцій організації.
6. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.
7. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

Питання для обговорення

1. Дайте характеристику науковим основам становлення і розвитку організаційно - управлінської думки.
2. Сформулюйте поняття « парадигма» соціальних наук.
3. Чому спосіб життя і система цінностей виступають як організуюча ланка и основа механізму громадської організації?
4. Розкрийте взаємозв'язок між системами цінностей, установок и витоків розвитку організаторської думки.
5. Хто з учених античного періоду розкриває витoki розвитку організаторської думки в суспільстві?
6. Оцініть внесок вчених Давньої Греції Платона, Аристотеля и Конфуція в Китаї в Розвиток організаторської думки.

Практичні завдання

№ 1 Наведіть різні визначення поняття «система» (не менше п'яти), дайте їх порівняльний аналіз. Заповніть таблицю.

Основні поняття теорії систем

Поняття	Визначення	Приклад щодо конкретної соціально-економічної системи (вуз, підприємство і т.д.)
Елемент		
Підсистема зв'язки		
Відносини		
Властивості		

№ 2 Проілюструйте поняття, що характеризують функціонування і розвиток систем, на прикладі якого-небудь соціально-економічного об'єкта. Заповніть таблицю.

Основні поняття, що характеризують функціонування і розвиток систем

Поняття	Визначення	Приклад щодо конкретної соціально-економічної системи (вуз, підприємство і т.д.)
Стан		
Поведінка		
Рівновага		
Стійкість		
Розвиток		

№ 3 На прикладі конкретного підприємства або організації будь-якої сфери діяльності розгляньте практичне застосування системного підходу.

1. Уявіть соціально - економічний об'єкт у вигляді се теми як сукупності складових її підсистем (І рівень). Далі в кожній підсистемі виділіть елементи (ІІ рівень), що утворюють дані підсистеми. Вкажіть зв'язку між елементами на кожному з розглянутих рівнях.

2. Уявіть економічний об'єкт у вигляді гомогенної і гетерогенної систем.

3. Дайте характеристику об'єкта як системі з точки зору ведення, складності, відносини до зовнішнього середовища, структурно неоднорідності тощо.

Тести

№ 1

Якому поняттю відповідає визначення: «ціле, утворене узгодженням, взаємопов'язаних складових його частин, елементів»?

1. Система.
2. Стійкість.
3. Структура.

№ 2

Що значить описати систему?

1. Перерахувати елементи, що входять до системи.
2. Визначити рівні ієрархії системи.

3. Визначити функцію системи, сформулювати мету, визначити сукупність альтернатив її функціонування.

№ 3

До якого типу систем відноситься районна поліклініка?

1. Статична.
2. Закрита.
3. Гетерогенна.

№ 4

Що таке інваріантність структури?

1. Структура не змінюється.
2. Змінюється, але незначно.
3. Змінюється постійно.

№ 5

Який вид обмеження різноманітності структури характеризується як специфічні зв'язки між елементами, що визначали можливість зміни одних і неможливість зміни інших?

1. Фіксування.
2. Скорочення.
3. Свій варіант.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

Питання для обговорення

1. Що таке харизма?
2. Як Ви уявляєте собі харизматичні групи?
3. Охарактеризуйте мотиви, службовці вихідним моментом для створення організацій.
4. Що розуміється під соціальною системою, які її основні структурні елементи?
5. Перелічіть і розкрийте сутність підходів до поняття «соціальна організація».
6. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?
7. З чого складаються внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
8. Індивід у соціальній організації.

9. Роль невизначеності у формуванні соціальних спільнот.

10. Який склад соціальних та економічних зв'язків в організації?

Практичні завдання

№ 1. Проведіть аналіз організації як соціальної системи: чому її можна розглядати як систему (опишіть властивості системи), до якого виду належить система (відкрита - закрита, статична - динамічна, проста - велика - складна, реальна - символічна) опишіть систему управління (суб'єкт, об'єкт, прямі, зворотні зв'язки) і середу системи.

№ 2. Розробіть програму дослідження конкретної організації.

№ 3. Підберіть статті (у періодичних виданнях) з даної теми, підготуйте рецензію і уявіть для обговорення.

№ 4. Складіть схему взаємодії формалізуючих факторів на прикладі конкретної соціальної організації (напр., школи).

№ 5. Складіть задачу на прояв будь-якого з напруг 2-го типу в організації. Запропонуйте своє рішення.

№ 6. Складіть глосарій.

№ 7. Підготувати есе на тему «Людина як елемент соціальної системи».

Тематика рефератів

1. Соціальна організація як соціальна система.
2. Еволюція соціально-економічних систем.
3. Взаємозв'язок управління і системи відносин в організації.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Питання для обговорення

1. Альтернативні парадигми організаційного процесу.
2. Організація і управління.

3. Принцип розімкненого управління.
4. Принцип замкнутого управління.
5. Адаптивне управління.
6. Принцип одноразового управління.
7. Кібернетичний підхід в теорії управління.
8. Детермінований метод управління.
9. Програмно-цільовий метод управління.
10. Ціннісно-орієнтований метод управління.

Практичні завдання

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

Принцип пріоритету мети. У системі "мета — завдання — функція — структура — персонал" найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організацій в системі "функція — структура" найвищий пріоритет належить функціям.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. При створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові щодо майбутніх працівників.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі "мета — завдання — функція — структура — персонал" найвищий пріоритет потрібно надавати персоналу, а потім уже структурі, функціям, завданням і меті.

Принцип пріоритету структур над функціями. Для організацій, що діють, в системі "функція — структура" найвищий пріоритет має становити структура.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом. В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника.

Завдання. Надайте приклади організацій відповідно вищезгаданої інформації.

ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

Питання для обговорення

1. Що таке сінергетика?
2. Які системи є, що самоорганізуються?
3. Проблема взаємозв'язку хаосу і складності в організаційних системах.
4. Особливості формування порядку і хаосу в організаційних системах.
5. Точка біфуркації і вихід на аттрактор.
6. Самоорганізація – що це за процес?
7. Фрактал.
8. Детермінований хаос.

Практичні завдання

1. Підберіть статті (в періодичних виданнях) по даним проблемам:

- Де в житті можна зустрітися з «точкою біфуркації».
- Фрактали в повсякденному житті.
- Детермінований хаос, як основа розвитку організації.
- Самоорганізація в житті людини, та в організації.
- «Ефект метелика» в організаційних системах.

Підготуйте рецензію, або доповідь та надайте для обговорення.

2. Підготувати матеріал про визначення «Ефект метелика», до чого він відноситься, де застосовується.
3. Наведіть приклади подій, які відбулися за принципом «Ефекту метелика».

ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для обговорення

1. Що входить в поняття «організаційна середу» (організаційне оточення).
2. Для чого необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища організації.
3. Яка існує взаємозв'язок і взаємозалежність факторів зовнішнього середовища.
4. Поняття ділового середовища. Синоніми: функціональна середу, ближня Середа.
5. У чому полягає унікальність поєднання факторів ділового середовища для організації (Фактори ділового середовища: споживачі, конкуренти, партнери, регулятори, профспілки).
6. Що входить в поняття загальної середовища.
7. Охарактеризуйте середу непрямого і прямого впливу.
8. Система чинників загальної середовища: культура, економіка, соціум (соціальні фактори), закони, політика.

Практичні завдання

№ 1. Опишіть зовнішнє середовище конкретного підприємства або організації кожної сфери діяльності (промислове підприємство, вуз, магазин, банк, школа) з виділенням факторів прямого і непрямого впливу. Заповніть таблицю. Наведіть характеристику зовнішнього середовища (з точки зору складності, рухливості, невизначеності зовнішнього середовища) для аналізованого об'єкта. Проведіть аналіз поведінки елементів системи при зміні факторів внутрішньої і зовнішньої середовища, при цьому слід розглянути зміну не менше двох факторів зовнішнього середовища і не менше двох факторів внутрішнього середовища організації, як «позитивних», так і «від'ємного», але обов'язково потрібно досліджувати їх всебічний вплив, коли «негативний фактор» стає позитивним, і навпаки. При побудові ланцюжків повинно бути досліджені зміни всіх елементів системи. Наприклад, скорочення обсягів виробництва на

підприємствах при переході до ринкових умов внаслідок неконкурентоспроможності продукції, що випускається призвело, крім погіршення соціально - економічних умов , до поліпшення екологічної ситуації в регіоні.

Характеристика зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Зміст фактора	Вплив на систему
Фактори зовнішнього середовища прямого впливу		
1. Споживачі	Перелік всіх груп споживачів	Яким чином інтереси кожної групи споживачів враховуються: асортимент пропонуваніх товарів (послуг), надання додаткових послуг.
2. Конкуренти	Врахувати товари-заміники, товари-аналоги, інші можливості задоволення потреби	Надання доповни тільних послуг, надання товару унікальних властивостей і т. д
Фактори непрямого впливу		
.....		

Тематика рефератів

1. Гнучкість організації.
2. Стійкість організації.
3. Організаційна діяльність.
4. Організація як відкрита система.
5. Управління та зовнішнє середовище організації.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

Питання для обговорення

1. Дайте характеристику методів організаційного проектування.
2. Які моделі можуть бути використані при організаційному моделюванні?
3. Опишіть технологію (етапи) побудови організаційної структури при системно-цільовому підході.
4. Назвіть методи оцінки організаційної структури (створення, зміни).
5. Розкрийте ознаки оптимальної організаційної структури.
6. Чи згодні ви з думкою, що більшість учасників і підрозділів організації знаходяться в опозиції будь-яким організаційним змінам?
7. Дайте обґрунтовану відповідь.

Практичні завдання

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірною класифікацією чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу (рис.1).

Квадрант 1. Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно

дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

Квадрант 2. Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

<i>Низький</i> А <i>Динамізм</i> <i>зовнішнього</i> <i>оточення</i> І <i>Високий</i>	1. Ситуація низької невизначеності — чинників мало; — чинники схожі; — чинники не змінюються <i>Приклад:</i> виробництво солі	2. Ситуація помірної невизначеності — чинників багато; — чинники не схожі; — чинники не змінюються; <i>Приклад:</i> нафтопереробка
	3. Ситуація помірно високої невизначеності — чинників мало; — чинники схожі; — чинники постійно змінюються <i>Приклад:</i> товари широкого вжитку	4. Ситуація високої невизначеності — чинників багато; — чинники не схожі; — чинники постійно змінюються <i>Приклад:</i> виробництво ЕОМ
	<i>Низький</i> <i>Високий</i>	

Рисунок 8.1 - Основні типи ситуацій при проектуванні організації

Квадрант 3. Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно в зв'язку з частою зміною

характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

КвADRANT 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин зокрема.

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: розподіл праці та групування робіт, тобто створення підрозділів.

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проєктів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проєктам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації та вплив дизайну на стратегію

організації. Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору — це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи "Астерн Груп", розмір організації набагато більше впливає на характер організаційного проектування, ніж технології.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

Завдання. Проаналізувати будь-яке відоме підприємство чи організацію Запорізької області за минулий рік, та спроектувати

діяльність цього підприємства враховуючи всі вище перелічені чинники.

ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для обговорення

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.
2. Функції організаційної культури.
3. Класифікація організаційної культури.
4. Система методів підтримки культури організації.
5. Зміна організаційної культури.
6. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.
7. Корпоративна культура і корпоративна етика.
8. Роль керівників у формуванні культури і керування культурою в організації.
9. Оцініть зв'язок між культурою суспільства і організаційною культурою.
10. Як історія фірми впливає на її культуру?
11. Чи впливає на культуру організації її розмір?
12. Чи існує зв'язок між управлінськими орієнтаціями керівника організації та її культурою?
13. У яких областях проявляється організаційна культура?

Практичні завдання

1. Виробіть єдину характеристику організаційної культури вашої групи.
 - Перелічіть ціннісні орієнтації (колективні, всієї групи).
 - Сформулюйте ваше ставлення до лекцій, семінарів, заліків та іспитів. Етика ділового спілкування.
- Перерахуйте найбільш ходові вираження в групі.
 - Стиль управління груп и мотивація праці з боці:
 - навчальної частини;
 - викладачів;
 - старості;
 - неформальних груп.

- Використання вільного від аудиторних занять години:
 - у складі всієї групи;
 - у складі малих груп;
 - індивідуально.
 - Сформулюйте, що означає для вас навчальний заклад
2. Які методи організаційної культури використовують у різних державах?
- У чому криються заподій і наслідки формування різних організаційних культур?

Тематика рефератів

1. Корпоративна культура.
2. Керівник і його роль в організації.
3. Стилi управління.
4. Рівні управління.
5. Типологія організаційної культури.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Баценко Л.М. Теорія організації : навч. посіб. ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. 362 с.
2. Демчук О.Н. Теория организации: Учеб. пособие – М.: Флінта: МПСИ, 2009. – 264 с.
3. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Львів: Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка». 2008. 244 с.
4. Марченко О. М. Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб.,; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
5. Мельник А. Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: підручник. 2-е вид. Тернопіль, 2019.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 864 с.
7. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов.- Спб.: Питер, 2005.395 с.

8. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібн.. – К. : Знання, 2008. 320 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник ; Терноп. нац. екон. ун-т. 2-е видання. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 287 с.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 287 с.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник.- 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.720 с.
12. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учебное пособие. 5-е изд. М.: КНОРУС, 2009. 296 с.
13. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие. 3-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2007. 296 с.
14. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций/ Шеметов П.В., Петухова С.В. М.: Изд-во Омега-Л, 2006. 282 с.

Допоміжна

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2005.294 с.
2. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
4. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник / За заг.ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕУ «Економічна думка». 2011. 320с .
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М.Короткова; предисловие Э.М.Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.736 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 84 с.

8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Кондор, 2009. 680
9. Парахина В. Н. Теория организаций: учебн. пособ. / В. Н. Парахина, Т. А. Федоренко. М. : КНОРУС, 2006. 296 с.
10. Подлесных Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд./ Пер. с англ. под ред. Т.Н.Клеминой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 573 с.
11. Третьякова Е.П. Теория организации: учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2009. 224 с.
12. Шеметов П.В. Теория организации: Учебное пособие. – 5-е изд., испр. М.: Издательство: Омега-Л, 2010 г. 274 с.

Інформаційні ресурси

1. ЛигаБизнесИнформ. – Режим доступа : www.liga.net.
2. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.
3. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html.
4. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ukrpravo.com.