

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні рекомендації
до вивчення дисципліни для студентів спеціальності
D3 – менеджмент, заочна форма навчання

Електронне видання

ДНІПРО
2025

Упорядники:

Т. І. Лисенко, І. В. Усіченко, М. А. Мироненко

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
073.2.01 «Бізнес-адміністрування»
Протокол № 9 від 14.05.2025 р.

Т 33 Теорія організації : методичні рекомендації до вивчення дисципліни для студентів спеціальності D3 – менеджмент, заочна форма навчання / упоряд. Т. І. Лисенко, І. В. Усіченко, М. А. Мироненко ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 57 с.

Методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу курсу, ситуаційні завдання та кейси, індивідуальні завдання і перелік рекомендованої літератури.

Методичні рекомендації призначені для опанування освітньої компоненти «Теорія організації» за спеціальністю D3 «Менеджмент» для ОПП «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр заочної форми навчання.

© Лисенко Т. І., упорядкування, 2025

© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. РОЗДІЛ 1.	5
3. РОЗДІЛ 2.	16
4. РОЗДІЛ 3.	22
5. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	44
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	55

1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИВЧЕННЮ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни

Формування системного уявлення о теоретичних засадах організації з позиції формування її законів, принципів, ознак; розгляду питання зародження та наступного процесу розвитку організації; визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу; дослідження теоретичних засад організації як об'єкта управління; виявлення сутності організаційного проектування як процесу формування організаційної структури.

Очікувані результати навчання:

ФК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставлять їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК3. Здатність визначати перспективу розвитку організації.

ФК4. Вмінні визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН7. Виявлення навичок організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективної діяльності організації.

Самостійна робота з літературою, аналіз ситуаційних завдань, виконання тестови завдань дозволять сформуванню цілісного уявлення про уявлення о теоретичних засадах організації з позиції формування її законів, принципів, ознак; розгляду питання зародження та наступного процесу

розвитку організації; визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу.

Методичні рекомендації передбачають покрокове вивчення кожного із зазначених теоретичних питань із застосуванням аналітичних, статистичних та інших наукових методів.

РОЗДІЛ 1 СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: сформувати у студентів розуміння сутності організації, її базових понять, принципів побудови та функції «організація» в системі менеджменту.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Сутність організації: Визначення поняття «організація» як соціальної, економічної та управлінської системи. Організація як впорядкована взаємодія елементів, що досягають спільної мети.

2. Базові поняття: організація; структура організації; система; функції організації; суб'єкти та об'єкти організації.

3. Принципи організації: цілеспрямованість; раціональний розподіл праці; ієрархічність; єдність розпорядництва; оптимальне поєднання централізації та децентралізації; гнучкість; стабільність та надійність; безперервність і адаптивність.

4. Організація як функція менеджменту: Роль і місце функції «організація» в загальному процесі менеджменту. Завдання організаційної функції: побудова структури, розподіл обов'язків, координація, підпорядкованість. Зв'язок функції «організація» з іншими функціями менеджменту (планування, мотивація, контроль).

Практичні рекомендації

1. Опрацювати основні терміни та визначення теми.
2. Знайти приклади реальних організацій та проаналізувати їхню організаційну структуру.
3. Порівняти функцію «організація» з іншими управлінськими функціями.

4. Визначити принципи, за якими побудована організація в конкретній компанії.
5. Виконати практичне завдання: розробити короткий опис структури для вигаданої організації із зазначенням принципів її побудови.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організація з точки зору менеджменту?
2. Які принципи лежать в основі побудови організації?
3. Що включає в себе функція «організація» в менеджменті?
4. Як взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації та контролю?
5. Які основні завдання виконує менеджер при реалізації функції «організація»?

ТЕМА 2 ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: Сформувати у студентів уявлення про основні етапи розвитку теорій організації, їхні особливості, принципи та підходи до управління організаційними структурами в різні історичні періоди.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Класична теорія організації: Виникла наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст. Представники: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер. Основні ідеї: раціональна побудова організації; чіткий поділ праці; жорстка ієрархія; регламентація та стандартизація. Головний акцент — на структурах, процесах і правилах.

2. Неокласична (поведінкова) теорія. Виникла у 1930-1950-х роках. Представники: М. Фоллет, Е. Мейо, Ч. Барнард. Основні ідеї: увага до людського фактора, потреб працівників; вплив психологічного клімату на продуктивність; неофіційні групи та міжособистісні відносини; гнучкі методи управління, мотивація.

3. Сучасна теорія організації. Формується з другої половини ХХ ст. до сьогодні. Основні напрями: системний підхід — організація як цілісна система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем; ситуаційний підхід — вибір методів управління залежить від конкретної ситуації; процесний підхід — управління як сукупність взаємопов'язаних процесів; інноваційні моделі — вивчення

адаптивних, віртуальних, мережевих структур. Акцент на гнучкості, адаптивності, комунікаціях, нових технологіях.

Практичні рекомендації

1. Опрацювати основні концепції класичної, неокласичної та сучасної теорій організації.
2. Знайти приклади сучасних організацій та визначити, які теорії в них застосовуються.
3. Порівняти підходи до управління в класичній та сучасній теоріях.
4. Визначити переваги та недоліки кожної з теорій.
5. Розглянути реальні кейси застосування системного та ситуаційного підходів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке класична теорія організації та хто її засновники?
2. У чому полягала основна увага неокласичної (поведінкової) теорії?
3. Які напрями сучасної теорії організації ви знаєте?
4. Чим відрізняються системний та ситуаційний підходи?
5. Які переваги мають сучасні підходи до управління порівняно з класичними?

Тема 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

Мета вивчення теми: надати студентам знання про організацію як цілісну систему, що функціонує у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розкрити її соціальну природу, властивості та типологію.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Організація як система: поняття системи; основні елементи організаційної системи: вхід, процес, вихід, зворотний зв'язок; взаємозв'язок і взаємозалежність елементів; системний підхід до управління організацією.

2. Організація як відкрита система: організація взаємодіє із зовнішнім середовищем; Основні властивості відкритої системи: взаємозв'язок з середовищем; адаптивність; динамічність; здатність до зворотного зв'язку; збереження цілісності; переваги відкритих систем для сучасного бізнесу.

3. Організація як соціальна система; організація — це сукупність людей, об'єднаних спільною метою; соціальна структура організації; формальні та

неформальні відносини; вплив міжособистісних зв'язків та корпоративної культури; поняття організаційної поведінки.

4. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи; зовнішнє середовище: прямої (постачальники, клієнти, конкуренти) і непрямой (економіка, політика, технології, соціокультурні фактори) дії; внутрішнє середовище: структура, персонал, ресурси, технології, культура; аналіз і адаптація організації до змін у середовищі.

5. Класифікація організацій; За формою власності: державні, приватні, змішані; за видами діяльності: виробничі, сервісні, торговельні, фінансові тощо; за масштабом: малі, середні, великі; за типами організаційної структури: лінійні, функціональні, матричні, проектні; за географією: локальні, національні, міжнародні, транснаціональні.

Практичні рекомендації

1. Опрацювати схему елементів організації як системи.
2. Порівняти організацію як відкриту та як закриту систему.
3. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якої організації за вибором.
4. Навести приклади сучасних організацій різних класифікацій.
5. Розглянути, як соціальні взаємини впливають на ефективність організації.

Питання для самоконтролю

I. Теоретичне застосування системного підходу в менеджменті:

1. Що розуміється під поняттям "система" в загальному контексті? Наведіть основні ознаки системи.
2. Чому організацію розглядають як відкриту систему? Охарактеризуйте основні елементи відкритої організаційної системи та їх взаємодію.
3. Які існують основні підсистеми організації? Наведіть приклади та опишіть їхні функції.
4. У чому полягає принцип ієрархічності в організації як системі? Які переваги та недоліки може мати висока і низька ієрархічність?
5. Поясніть поняття "зовнішнє середовище організації". Які основні компоненти зовнішнього середовища ви знаєте? Як вони можуть впливати на організацію?

6. Що таке "внутрішнє середовище організації"? Назвіть його основні елементи та опишіть їхній взаємний вплив.

7. У чому полягає значення зворотного зв'язку в функціонуванні організації як системи? Наведіть приклади позитивного та негативного зворотного зв'язку в організаційній діяльності.

8. Охарактеризуйте основні властивості організації як системи (цілісність, складність, адаптивність, гомеостаз, синергія). Розкрийте зміст кожної з них на прикладі конкретної організації.

9. Які існують основні підходи до вивчення організації як системи (системний, ситуаційний)? У чому полягають їхні ключові ідеї?

10. Як концепція "життєвого циклу організації" пов'язана з розумінням організації як системи, що розвивається? Назвіть основні стадії життєвого циклу.

II. Практичне застосування системного підходу в менеджменті:

1. Наведіть приклад конкретної організації та спробуйте ідентифікувати її основні підсистеми, входи, процеси та виходи.

2. Опишіть, як зміни в одному елементі внутрішнього середовища організації можуть вплинути на інші елементи та на організацію в цілому. Наведіть приклад.

3. Проаналізуйте, як певні фактори зовнішнього середовища (наприклад, зміни в законодавстві, дії конкурентів, технологічні інновації) можуть вплинути на функціонування організації як системи.

4. Яким чином керівництво може використовувати інформацію, отриману через канали зворотного зв'язку, для підвищення ефективності організації як системи?

5. Розгляньте приклад організації, яка успішно адаптувалася до змін у зовнішньому середовищі. Які системні властивості допомогли їй у цьому?

6. Уявіть, що організація зіткнулася з проблемою низької продуктивності. Як системний підхід може допомогти виявити причини цієї проблеми та розробити шляхи її вирішення?

7. Поясніть, чому при розробці організаційної структури важливо враховувати принцип цілісності організації як системи.

8. Наведіть приклад ситуації, коли синергетичний ефект від взаємодії підсистем організації призвів до значних успіхів.

9. Як розуміння організації як складної системи впливає на процес прийняття управлінських рішень?

10. Обґрунтуйте важливість системного мислення для сучасного менеджера.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Мета вивчення теми: ознайомити студентів із сучасними підходами до побудови організаційних структур, їх видами, перевагами та недоліками, а також навчити аналізувати та вибирати найбільш ефективну структуру для конкретної організації в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Організаційна структура підприємства. Повноваження та відповідальність. Централізація і децентралізація управління. Рівень ієрархії. Підпорядкованість

2. Принципи побудови організаційної структури: Чіткість ієрархії. Єдність розпорядництва. Спеціалізація праці. Оптимальне поєднання централізації та децентралізації. Гнучкість і адаптивність. Раціональність розподілу повноважень. Компетентність і відповідальність

3. Поняття організаційного проектування. Етапи проектування: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування цілей та завдань; вибір типу структури; розробка схем підпорядкування; розподіл повноважень та відповідальності.

4. Методи організаційного проектування: метод аналогій; метод структуризації цілей; функціонально-вартісний аналіз; метод «з нуля»

5. Основні характеристики організаційної структури: ієрархія (рівні управління) – кількість управлінських рівнів від керівника до виконавців; централізація та децентралізація – ступінь зосередження управлінських рішень на верхньому або нижньому рівні; ширина контролю – кількість працівників, якими одночасно може ефективно керувати один керівник; спеціалізація праці – розподіл завдань між окремими працівниками або підрозділами; формалізація – ступінь регламентації правил, процедур та посадових інструкцій; гнучкість – здатність структури адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі; координація – способи узгодження діяльності різних підрозділів;

компетентність – відповідність повноважень, знань і відповідальності співробітників

6. Значення характеристик для ефективності організації: як характеристики впливають на швидкість прийняття рішень; як забезпечують взаємодію між підрозділами; як сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

7. Підходи до формування організаційної структури: Класичний підхід – побудова структури за ієрархічним принципом. Функціональний підхід – формування структури за функціональними ознаками. Процесний підхід – побудова структури відповідно до бізнес-процесів. Ситуаційний підхід – адаптація структури до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Системний підхід – організація як єдина система взаємопов'язаних елементів

8. Класичні типи структур: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізіональна (територіальна, продуктова, за споживачами).

9. Новітні форми організаційних структур: матрична структура; проектна структура; мережна (мережева) структура; віртуальна організація; холакратія та бірократія (бірюзові організації); аджайл-структури.

Практичні рекомендації:

1. Провести аналіз організаційної структури конкретної компанії.
2. Проаналізувати приклади адаптивних і жорстких структур, виявити їх сильні та слабкі сторони.
3. Вивчити характеристики організаційної структури та проаналізувати їх значення для організації.
4. Порівняти структури двох організацій за їх основними характеристиками.
5. Ознайомитися зі схемами різних типів організаційних структур.
6. Провести порівняння переваг і недоліків кожного типу структури.
7. Провести SWOT-аналіз для вибору найбільш прийнятної структури в умовах конкурентного середовища.

Питання для самоперевірки

1. Які фактори впливають на вибір типу організаційної структури?
2. У чому переваги та недоліки функціональної структури?
3. Які особливості матричної та проектної структур?

4. Чим відрізняється класичний підхід від процесного?
5. Які переваги дає застосування ситуаційного підходу при формуванні структури?
6. Які основні характеристики має організаційна структура підприємства?
7. У чому різниця між централізацією та децентралізацією?
8. Що таке ширина контролю та як вона впливає на роботу керівника?
9. Як рівень формалізації структури впливає на ефективність управління?
10. Чому важливо враховувати гнучкість організаційної структури?
11. Які основні принципи лежать в основі побудови організаційної структури?
12. У чому полягає суть організаційного проектування?
13. Назвіть етапи процесу організаційного проектування.
14. Які існують методи проектування організаційної структури?
15. Як співвідносяться поняття «централізація» і «децентралізація» в організаційній структурі?
16. Які основні особливості новітніх форм організаційних структур?
17. В яких умовах доцільно впроваджувати проектну або мережну структуру?
18. Що таке холакратія і які її плюси та мінуси?
19. Чим відрізняється віртуальна організація від класичної?
20. Як впровадження аджайл-підходів змінює структуру управління?

Рекомендації до практичного заняття №1

Тема: АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНИХ РИСИ УСПІШНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мета вивчення теми: Навчитися виявляти загальні риси успішних організацій, аналізувати їхню діяльність та визначати чинники, які забезпечують їхню ефективність.

Завдання для студентів №1

1. Оберіть одну відому українську або міжнародну компанію, яка є прикладом успішної організації (наприклад: Нова Пошта, Rozetka, Monobank, Google, Toyota тощо).
2. Проаналізуйте її за такими критеріями:
 - Чіткість місії та цілей організації

- Наявність ефективної стратегії
- Сучасна та гнучка організаційна структура
- Якісна система управління персоналом
- Організаційна культура
- Інноваційність та здатність до змін
- Сильна корпоративна репутація

3. Оформіть результати аналізу у вигляді таблиці:

Таблиця 1.1 - Оезультати аналізу організації за критеріями

Критерій	Характеристика обраної організації
Місія та цілі	...
Стратегія	...
Організаційна структура	...
Управління персоналом	...
Організаційна культура	...
Інноваційність	...
Корпоративна репутація	...

4. Зробіть короткий висновок:

- ✓ Які риси цієї організації є вирішальними для її успіху?
- ✓ Що з цього досвіду можна застосувати до інших компаній?

Формат звіту:

- ✓ Друкований або електронний документ (Word / PDF)
- ✓ Обсяг — 1-2 сторінки.

Приклад виконання завдання №1 приведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.2 - Аналіз обраної організації: Monobank

Критерій	Характеристика Monobank
1	2
Місія та цілі	Надання клієнтам простих, зручних та інноваційних банківських послуг через мобільний додаток.
Стратегія	Орієнтація на цифрові технології, мобільність, клієнтоорієнтованість, відмова від традиційних відділень.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Організаційна структура	Гнучка структура, основана на принципах діджитал-менеджменту, невелика кількість управлінських рівнів.
Управління персоналом	Акцент на підбір молодих, інноваційних спеціалістів, використання систем гнучкого графіка та віддаленої роботи.
Організаційна культура	Відкрита, сучасна корпоративна культура з акцентом на технології, креативність та швидкість рішень.
Інноваційність	Постійне впровадження нових продуктів та функцій у мобільний додаток (наприклад, спліт-оплата, кешбек, віртуальні картки).
Корпоративна репутація	Високий рівень довіри серед користувачів, популярність серед молоді, лідерство на ринку мобільного банкінгу в Україні.

Висновок: *Успіх Монобанк забезпечують такі ключові риси:*

- Повна діджиталізація сервісу.
- Орієнтація на клієнта та зручність послуг.
- Гнучка структура та сучасна організаційна культура.
- Постійні інновації та швидкість адаптації до змін.
- Відкрита комунікація та креативна команда.

Що можна використати іншим компаніям:

Варто активно впроваджувати діджитал-рішення, скорочувати зайву бюрократію, формувати гнучкі команди, адаптуватися до змін та будувати відкриту культуру всередині колективу.

Завдання для студентів №2

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію (наприклад: «Нова пошта», «АТБ», «Укрзалізниця», «Rozetka» або іншу за вашим вибором) як організаційну систему. Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за планом що приведено в таблиці 1.1 .

За підсумками — зробіть короткий висновок:

Наскільки організація є гнучкою до впливів зовнішнього середовища?

Які сильні та слабкі сторони її системної побудови?

Таблиці 1.3 - Аналіз обраної організації:

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

Приклад виконання завдання №2 приведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклад виконання завдання №2

№	Елемент аналізу	Характеристика (приклад: «Нова пошта»)
1	Назва організації	ТОВ «Нова пошта»
2	Вид діяльності	Логістика, доставка вантажів
3	Основні елементи системи	Вхід: замовлення, ресурси / Процес: логістика, обробка / Вихід: доставлений вантаж / Зворотний зв'язок: відгуки клієнтів
4	Зовнішнє середовище	Постачальники, конкуренти, клієнти, економічна ситуація, технології
5	Внутрішнє середовище	Персонал, матеріально-технічна база, ІТ-системи
6	Тип системи	Відкрита
7	Організація як соціальна система	Більше 35 000 працівників, корпоративна культура
8	Класифікація організації	Приватна, велика, сервісна

РОЗДІЛ 2 ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Мета вивчення теми: Сформувати у студентів розуміння сутності організаційної культури, її структури, функцій та значення для ефективності роботи організації, навчити аналізувати приклади організаційних культур успішних компаній.

Основні питання, які потрібно опрацювати:

1. Загальне поняття організаційної культури: організаційна культура — це система цінностей, норм, правил поведінки, традицій, які поділяють працівники організації; **Вона** регулює взаємодію співробітників між собою та із зовнішнім середовищем; формується історично та відображає місію, цілі та стратегію компанії.

2. Структура організаційної культури: Зазвичай включає такі елементи: Цінності — базові переконання і пріоритети компанії; Норми та правила — офіційно чи неофіційно встановлені стандарти поведінки; Символи — логотипи, уніформа, корпоративні свята; Міфи та легенди — історії про визначні події чи особистості організації; Ритуали та традиції — спільні заходи, церемонії, корпоративні події; Соціальна атмосфера — стиль спілкування, взаємна підтримка чи конкуренція.

3. Функції організаційної культури: Об'єднувальна — створює відчуття приналежності до єдиної команди; Регулятивна — визначає прийнятні моделі поведінки в організації; Адаптивна — допомагає організації пристосовуватися до змін; Мотиваційна — впливає на залучення і лояльність працівників; Іміджева — формує репутацію компанії серед партнерів та клієнтів.

4. Приклад організаційної культури успішної організації:

Компанія Google

- Цінності: інновації, відкритість, сміливість у прийнятті рішень.
- Норми: сприяння ініціативності, підтримка нових ідей.
- Символи: креативні офіси, корпоративна атрибутика.
- Ритуали: регулярні зустрічі, тимбілдинги, святкування досягнень.
- Соціальна атмосфера: неформальна, демократична, дружня.

Google створює середовище, де працівники мають простір для розвитку та реалізації власного потенціалу, що безпосередньо впливає на успішність компанії.

Практичні рекомендації:

1. Ознайомитися з поняттям організаційної культури та її елементами.
2. Проаналізувати, як цінності та норми впливають на поведінку працівників.
3. Вивчити приклади організаційних культур відомих компаній.
4. Порівняти культуру українських та міжнародних організацій.
5. Розглянути роль керівника у формуванні корпоративної культури.
6. Підготувати міні-презентацію про організаційну культуру обраної компанії.

Питання для самоперевірки

1. Що таке організаційна культура? Дайте визначення та назвіть основні елементи, що її складають.
2. Які основні рівні організаційної культури виділяє Едгар Шейн? Охарактеризуйте кожен рівень та наведіть приклади.
3. Які існують основні типи (моделі) організаційної культури? Опишіть їхні ключові характеристики, цінності та стиль управління. (Наприклад, культура клану, адхократії, ринку, ієрархії за К. Камероном та Р. Куінном; культура влади, ролі, завдання, особистості за Р. Харрісоном та Ч. Хенді).
4. Які основні функції виконує організаційна культура? Розкрийте зміст кожної функції на прикладі конкретної організації.
5. Які основні фактори впливають на формування організаційної культури?
6. Які існують основні механізми передачі та підтримання організаційної культури в організації? Наведіть приклади.
7. У чому полягає значення лідерства у формуванні та зміні організаційної культури?
8. Як організаційна культура впливає на ефективність діяльності організації? Наведіть приклади позитивного та негативного впливу.
9. Що таке "сильна" та "слабка" організаційна культура? Які їхні переваги та недоліки?

10. Поясніть поняття "культурна інтеграція" та "культурна різноманітність" в контексті організаційної культури.

11. Які існують основні методи діагностики організаційної культури? Опишіть їхні переваги та недоліки.

12. Наведіть приклад використання одного з методів діагностики організаційної культури (наприклад, опитування, інтерв'ю, аналіз артефактів). Які висновки можна зробити за його результатами?

13. У яких випадках виникає необхідність змінювати організаційну культуру? Назвіть основні причини змін.

14. Які основні етапи процесу управління змінами в організаційній культурі ви знаєте?

15. Які існують основні стратегії та інструменти управління змінами в організаційній культурі? Наведіть приклади їхнього застосування.

16. Які основні перешкоди можуть виникнути в процесі зміни організаційної культури? Як їх можна подолати?

17. Розгляньте роль комунікації у процесі формування та зміни організаційної культури.

18. Як організаційна культура впливає на процеси прийняття рішень та управління конфліктами в організації?

19. Яким чином організаційна культура може впливати на залучення та утримання персоналу?

20. Обґрунтуйте важливість врахування організаційної культури при розробці та впровадженні стратегії організації.

Тема 6 КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: Сформувати у студентів знання про життєвий цикл організації, особливості системи менеджменту на різних стадіях, типологію комунікацій, організацію комунікативних процесів та бар'єри ефективного спілкування в організаціях.

Основні питання, які потрібно опрацювати:

1. Життєвий цикл організації:

Це послідовна зміна стадій розвитку організації від її створення до можливого припинення діяльності.

Основні етапи:

- ✓ Зародження (створення) — формування цілей, пошук ресурсів.
- ✓ Ріст (становлення) — збільшення обсягів діяльності, адаптація структури.
- ✓ Зрілість — стабілізація, ефективне використання ресурсів, конкуренція.
- ✓ Спад (криза) — зменшення прибутковості, проблеми адаптації.
- ✓ Відновлення або ліквідація.

2. Особливості системи менеджменту на різних стадіях:

- На етапі створення — важлива гнучкість, неформальне управління, мінімум процедур.
- На етапі росту — формалізація управління, розробка посадових інструкцій, розподіл повноважень.
- На етапі зрілості — стабільна організаційна структура, стратегічне планування, автоматизація процесів.
- На етапі спаду — необхідність змін, реструктуризація, впровадження антикризового менеджменту.

3. Забезпечення взаємодії:

Типологія комунікацій:

- ✓ Формальні та неформальні
- ✓ Вертикальні (згори вниз, знизу вгору)
- ✓ Горизонтальні (між підрозділами)
- ✓ Зовнішні (із партнерами, клієнтами)

Процеси спілкування:

- ✓ Обмін інформацією через усні, письмові, візуальні, електронні канали.
- ✓ Підтримання зворотного зв'язку.

Організація комунікативних процесів:

- ✓ Визначення каналів передачі інформації.
- ✓ Встановлення регламентів, процедур спілкування.
- ✓ Формування корпоративних інформаційних систем.

4. Бар'єри ефективного спілкування:

- ✓ Інформаційні — спотворення, нестача, надлишок інформації.
- ✓ Семантичні — різне розуміння термінів, значень.

- ✓ Перцептивні — упередженість, стереотипи.
- ✓ Психологічні — страх критики, недовіра.
- ✓ Організаційні — складна структура, обмежені канали зв'язку.

Практичні рекомендації:

1. Опрацювати матеріали про стадії життєвого циклу організацій.
2. Проаналізувати особливості управління на кожному етапі.
3. Вивчити види комунікацій та їх роль у менеджменті.
4. Розглянути приклади бар'єрів у комунікаціях на практиці.
5. Підготувати короткий кейс про комунікаційну ситуацію в реальній компанії.

Рекомендації до практичного заняття №2

Тема Аналіз організаційної культури успішної організації на прикладі підприємства тайота

Мета заняття: Закріпити знання студентів про зміст, структуру, функції організаційної культури, сформувані практичні навички її аналізу на прикладі реального успішного підприємства.

Завдання для студентів №1

1. Ознайомитися з історією, місією та цінностями компанії **Toyota**.
2. Вивчити основні принципи **корпоративної культури Toyota** (Toyota Way).
3. Проаналізувати структуру організаційної культури компанії:
 - Цінності
 - Норми
 - Поводження персоналу
 - Корпоративні традиції та ритуали
4. Визначити основні функції організаційної культури в компанії.
5. Дослідити вплив організаційної культури на ефективність роботи Toyota.
6. Визначити сильні сторони та можливі ризики корпоративної культури компанії.

Довідка про Toyota Way

Toyota Way — це філософія та принципи управління, які лежать в основі корпоративної культури компанії.

Основні компоненти:

- Повагу до людей
- Постійне вдосконалення (Kaizen)
- Орієнтація на довгостроковий результат
- Виробництво без втрат (Just in Time, Jidoka)
- Командна робота та залучення персоналу до прийняття рішень

Рекомендовані джерела:

- Офіційний сайт **Toyota**
- «The Toyota Way» (Jeffrey K. Liker)
- Профільні статті та дослідження з корпоративної культури

Форма звіту:

Письмовий аналіз (2–3 сторінки) або презентація (8–10 слайдів) за структурою:

1. Вступ (про компанію)
2. Характеристика організаційної культури Toyota
3. Основні принципи Toyota Way
4. Вплив культури на діяльність компанії
5. Висновки та рекомендації

Рекомендації для студентів:

1. Звертати увагу на цінності, філософію та стиль управління в компанії.
2. Аналізувати, як корпоративна культура впливає на мотивацію працівників, якість продукції, репутацію компанії.
3. Порівняти культуру Toyota з культурами інших компаній, якщо є можливість.

Завдання для студентів №2

Проаналізуйте комунікаційну систему реальної компанії (наприклад, Rozetka, Нова Пошта, Монобанк або інша на вибір) за такими критеріями:

1. На якій стадії життєвого циклу перебуває компанія?
Обґрунтуйте.
2. Які комунікації (формальні, неформальні, вертикальні, горизонтальні, зовнішні) є в компанії?
3. Як організовано комунікативні процеси? Які канали зв'язку та інструменти використовуються?

4. Визначте основні бар'єри у комунікаціях, які можуть виникати в цій компанії.
5. Запропонуйте шляхи подолання цих бар'єрів та покращення комунікаційної системи.

Форма виконання:

Презентація (до 10 слайдів) або письмовий звіт (2-3 сторінки).

РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

Тема 7. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Мета вивчення теми полягає у формуванні у студентів системного розуміння процесів створення, аналізу, вдосконалення та адаптації організаційних структур для ефективного досягнення цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Ознайомлення з теоретичними основами організаційного проектування: засвоєння основних понять, принципів, підходів та моделей організаційного проектування.

2. Розуміння факторів, що впливають на вибір організаційної структури: усвідомлення впливу стратегії, технологій, розміру організації, зовнішнього середовища та інших чинників на проектування організаційних форм.

3. Опанування методології організаційного проектування: набуття практичних навичок аналізу існуючих організаційних структур, виявлення їхніх сильних та слабких сторін, а також розробки нових або вдосконалення існуючих структур.

4. Вивчення різних типів організаційних структур: розуміння характеристик, переваг та недоліків лінійних, функціональних, дивізійних, матричних, проектних та інших сучасних організаційних структур.

5. Формування навичок проектування ефективних комунікаційних систем: усвідомлення ролі інформаційних потоків та розробки оптимальних каналів комунікації в організації.

6. Розвиток здатності до адаптації організаційних структур: розуміння необхідності гнучкості та здатності організації до змін у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

7. Підготовка до прийняття управлінських рішень у сфері організаційного розвитку: формування здатності аналізувати організаційні проблеми та пропонувати обґрунтовані рішення щодо оптимізації організаційної структури.

8. Засвоєння інструментів та методів організаційного проектування: ознайомлення з основними методами аналізу організаційних процесів, розподілу повноважень та відповідальності, проектування робочих місць та команд.

9. Формування організаційних структур: Поняття організаційної структури. Типи організаційних структур (лінійні, функціональні, матричні, дивізіональні, адаптивні тощо). Вибір структури залежно від цілей, масштабів та зовнішнього середовища організації.

10. Етапи і методи проектування організаційних систем: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Постановка цілей організації. Вибір організаційної структури. Розробка регламентів і взаємозв'язків. Методи проектування: аналогії, експертні оцінки, структурний аналіз, метод моделювання.

11. Оцінка ефективності організаційних проєктів: Критерії оцінки ефективності: продуктивність, витрати, гнучкість, адаптивність. Аналіз показників ефективності функціонування організаційної структури. Оцінка відповідності структури стратегічним цілям організації.

12. Корегування організаційних структур: Причини зміни структури (зміна стратегії, ринку, технологій, обсягів діяльності). Методи адаптації та оптимізації. Підходи до реструктуризації.

Практичні рекомендації

1. Під час вивчення обов'язково аналізуйте приклади діючих компаній.

2. Формуйте власні варіанти організаційних структур для конкретних бізнесів.

3. Оцініть переваги та недоліки різних типів структур в умовах змінного середовища.

Питання для самоперевірки

1. Що таке організаційне проєктування? Охарактеризуйте його мету та основні завдання.
2. Які основні принципи лежать в основі ефективного організаційного проєктування?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні підходи до організаційного проєктування (наприклад, бюрократичний, адаптивний).
4. Які основні елементи організаційної структури ви знаєте? Опишіть їхню роль.
5. У чому полягає сутність понять "спеціалізація", "департаменталізація", "централізація" та "делегування" в контексті організаційного проєктування?
6. Які основні фактори зовнішнього середовища впливають на вибір організаційної структури? Наведіть приклади їхнього впливу.
7. Як стратегія організації пов'язана з вибором її організаційної структури?
8. Який вплив технологій має на проєктування організаційних структур?
9. Як розмір організації впливає на її організаційну структуру?
10. Поясніть поняття "організаційна ефективність" та її зв'язок з якістю організаційного проєктування.
11. Які критерії слід враховувати при виборі конкретного типу організаційної структури?
12. Як еволюціонують організаційні структури в процесі зростання та розвитку організації?
13. Опишіть основні етапи процесу організаційного проєктування.
14. Які методи аналізу організаційних процесів ви знаєте? Наведіть приклади їхнього застосування.
15. Як здійснюється розподіл повноважень та відповідальності в процесі організаційного проєктування?
16. Які принципи лежать в основі проєктування ефективних робочих місць?
17. Як формуються та координуються команди в організаціях з різними типами структур?

18. Яку роль відіграють інформаційні системи в ефективному функціонуванні організаційної структури?

19. Які інструменти використовуються для візуалізації організаційних структур (наприклад, організаційні схеми)?

20. Як оцінюється ефективність впровадженої організаційної структури?

21. У чому полягає важливість адаптивності організаційних структур в умовах змін?

22. Які сучасні тенденції спостерігаються в сфері організаційного проектування?

Тема 8 ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: полягає у формуванні у студентів комплексного розуміння сутності, критеріїв, методів оцінки та шляхів підвищення ефективності функціонування організацій в різних галузях та сферах діяльності.

Основні питання, які слід опрацювати

1. Поняття організаційної ефективності. Організаційна ефективність — це рівень досягнення організацією поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів за певний період. Вона характеризує здатність підприємства раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення результатів.

2. Чинники ефективності організації. На ефективність впливають:

Внутрішні чинники:

- Організаційна структура
- Кваліфікація персоналу
- Технології та процеси
- Корпоративна культура

Зовнішні чинники:

- Конкурентне середовище
- Економічна ситуація
- Законодавче регулювання
- Споживчі настрої

3. Критерії ефективності

Основні критерії, які характеризують ефективність:

- Рентабельність
- Продуктивність праці
- Якість продукції або послуг
- Частка ринку
- Показники фінансової стійкості
- Інноваційна активність

4□. Оцінка ефективності організації

Оцінка проводиться шляхом аналізу:

- Фінансових показників (прибутковість, оборотність, ліквідність)
- Виробничих показників (обсяг виробництва, витрати)
- Соціальних показників (плинність кадрів, задоволеність

персоналу)

- Якісних характеристик (рівень сервісу, якість продукції)

5□. Збалансована система показників (BSC — Balanced Scorecard)

Це сучасний інструмент, який дозволяє комплексно оцінювати діяльність організації за чотирма ключовими напрямками:

- Фінанси
- Клієнти
- Внутрішні бізнес-процеси
- Навчання і розвиток персоналу

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття організаційної ефективності.
2. Які внутрішні чинники впливають на ефективність організації?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні зовнішні чинники, що визначають ефективність.
4. Які критерії ефективності використовуються у сучасному менеджменті?
5. Як здійснюється оцінка ефективності організації?
6. Що таке збалансована система показників (Balanced Scorecard) і яку роль вона відіграє у системі управління?
7. Які є основні напрями у збалансованій системі показників?
8. Які показники можуть характеризувати фінансовий напрям діяльності підприємства?

9. Які показники враховуються при оцінці взаємодії з клієнтами в BSC?
10. Як оцінюється ефективність внутрішніх бізнес-процесів організації?
11. Як впливає організаційна структура на ефективність компанії?
12. Наведіть приклад компанії з високою ефективністю та поясніть, завдяки чому їй це вдається.
13. Які заходи можна запропонувати для підвищення ефективності організації?
14. Які наслідки може мати зниження ефективності для підприємства?
15. Чому важливо поєднувати фінансові та нефінансові показники при оцінюванні ефективності?

Дискусійні питання

1. Чи завжди високі прибутки свідчать про ефективну діяльність організації? Поясніть.
2. Який з чинників (внутрішній чи зовнішній) є найбільш визначальним для ефективності? Аргументуйте.
3. Чи можна повністю об'єктивно оцінити ефективність організації? Ваша думка.

Рекомендації до практичного заняття №3

Тема : ТЕХНОЛОГІЯ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ОПИСУ КОМПАНІЇ

Мета теми: Навчити студентів: аналізувати та описувати організаційну структуру компанії; розуміти типи організаційних структур і принципи їх побудови; оцінювати відповідність організаційної структури стратегії та діяльності компанії.

Теоретична частина

Перш ніж перейти до практичної частини заняття, треба розібратись з теоретичними питаннями з теми (дивись питання для самоперевірки).

Питання для самоперевірки для практичного завдання

1. Що таке декомпозиція бізнесу? Яка її роль у менеджменті?
2. Які критерії декомпозиції бізнес-напрямків ви знаєте?

3. Наведіть приклад побудови дерева бізнес-напрямків для торгової компанії.
4. Як можна декомпонувати компанію за каналами збуту?
5. Яку глибину декомпозиції доцільно застосовувати для великої виробничої компанії?
6. Чому важливо декомпонувати бізнес саме кількома різними критеріями?
7. Для яких управлінських рішень використовується дерево бізнес-напрямків?
8. Що таке організаційна структура компанії?
9. Які існують основні типи організаційних структур?
10. За якими критеріями обирається тип організаційної структури для компанії?
11. В чому переваги матричної організаційної структури?
12. Як виглядає органіграма компанії? Яку інформацію вона містить?
13. Чому важливо адаптувати організаційну структуру до стратегії компанії?
14. Які помилки часто трапляються при проектуванні структури?

Практична частина

Технологія структуризації та опису компанії включає наступні чотири кроки:

Крок 1 – Опис бізнес-напрямків компанії

Крок 2 – Опис бізнес-процесів

Крок 3 – Опис організаційної структури

Крок 4 – Опис розподілу відповідальності

Крок 1 – Опис бізнес-напрямків компанії включає:

1.1 Декомпозиція та критерії декомпозиції

1.2 Приклади побудови дерева бізнес-напрямків

1.3 Приклад побудови дерева бізнес-напрямків декількома способами

1.4 Глибина опису бізнес-напрямків

Докладніше по кожному пункту.

1.1. Декомпозиція та критерії декомпозиції. **Декомпозиція** – це поділ складної системи (в даному випадку – діяльності компанії) на простіші, структуровані частини (бізнес-напрямки).

Декомпозиція дозволяє:

- краще зрозуміти структуру бізнесу;
- оцінити внесок кожного напрямку в загальний результат;
- визначити сильні та слабкі сторони компанії.

Критерії декомпозиції:

- За видами продукції/послуг
- За ринками (регіонами, сегментами клієнтів)
- За каналами збуту
- За функціональними напрямками
- За формами власності (в межах холдингу)

1.2 Приклади побудови дерева бізнес-напрямків. Приклад декомпозиції бізнесу компанії, що займається побутовою технікою.

Побутова техніка по розмірам та комплектуючим:

- Великогабаритна (холодильники, пральні машини)
- Дрібна (чайники, міксери, пилососи)
- Комплектуючі

За ринками збуту:

- Україна
- Польща
- Німеччина

1.3. Приклад побудови дерева бізнес-напрямків декількома способами для ресторанного бізнесу:

За продуктами: Кухня

- ✓ Бар
- ✓ Доставка

За каналами збуту:

- ✓ Заклад
- ✓ Онлайн-замовлення
- За типами клієнтів:
- ✓ Індивідуальні
- ✓ Корпоративні

Таким чином можна комбінувати різні способи декомпозиції в залежності від цілей аналізу.

1.4 Глибина опису бізнес-напрямків

Глибина опису залежить від:

- Масштабів компанії (чим більша компанія — тим детальніша декомпозиція)
- Особливостей управління (наприклад, якщо структура централізована — деталізація може бути меншою)
- Завдань аналізу (наприклад, для оцінки рентабельності — потрібна більша деталізація)

Рекомендації: мінімум 2-3 рівні декомпозиції; кожен напрям — з короткою характеристикою (продукти, ринки, частка у доходах, потенціал); використовувати схеми або дерева

Крок 2 - Опис бізнес-процесів включає наступні дії:

2.1. Побудова дерева бізнес-процесів

2.2. Класифікація бізнес-процесів

2.3. Основні бізнес-процеси

2.4. Забезпечуючі бізнес-процеси

2.5. Бізнес-процеси управління

2.6. Бізнес-процеси розвитку

2.7. Приклад дерева бізнес-процесів торгово-виробничої компанії для компанії «Інтерпайп»

Завдання для студентів №1

Побудувати дерево бізнес-напрямків для компанії «Інтерпайп».

Для цього:

1. Ознайомтеся з короткою довідкою про компанію Інтерпайп.

Інтерпайп – міжнародна вертикально інтегрована трубно-колісна компанія, один із найбільших виробників сталевих труб для нафтогазової галузі, машинобудування, енергетики, будівництва та залізничних коліс у світі.

2. Визначте основні критерії декомпозиції для цієї компанії. (Наприклад: за продуктами, за ринками, за клієнтами)

3. Побудуйте дерево бізнес-напрямків компанії Інтерпайп за такими критеріями приведено в таблиці 3.1

4. Побудуйте схематичне дерево бізнес-напрямків (можна у вигляді списку, таблиці або блок-схеми).

Визначте:

- Який напрям є основним для компанії за обсягами виробництва та прибутком.
- Які напрямки мають найбільший потенціал розвитку.

Таблиця 3.1 - Критерії бізнес-напрямків компанії Інтерпайп

Варіант №1- За продуктами	Варіант №2 За ринками збуту:
Трубна продукція:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нафтогазові труби ✓ Труби для енергетики ✓ Труби для будівництва ✓ Труби для машинобудування 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Україна ✓ Європа ✓ США ✓ Близький Схід ✓ Азія
Колісна продукція	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залізничні колеса ✓ Колісні пари ✓ Вісьові заготовки ✓ Сталеві заготовки 	

Форма звіту:

- Схема або таблиця з побудованим деревом бізнес-напрямків.
- Короткий опис критеріїв декомпозиції.
- Висновки (який напрям основний, які перспективні).

Щоб побудувати дерево бізнес-напрямків для компанії «Інтерпайп» (Interpipe) — українського виробника сталевих труб, коліс та іншої металопродукції з головним офісом у Дніпрі, — потрібно структуровано підійти до аналізу її діяльності, ринків та продуктів.

Кроки для побудови дерева бізнес-напрямків:

1. Визначити головний рівень — Компанія Інтерпайп
2. Основні бізнес-напрями (перший рівень гілок):

Це ключові види діяльності компанії:

- Виробництво сталевих труб
- Виробництво залізничних коліс
- Виробництво сталевих зливків та заготовок (металургія)

- Обслуговування та інжиніринг
- Експорт та логістика

3. Другий рівень — Продуктові або ринкові сегменти всередині кожного напрямку:

► Виробництво сталевих труб:

- Нафтогазовий сектор (OCTG – casing, tubing)
- Машинобудування
- Будівництво та інфраструктура
- Теплоенергетика
- Експорт труб

► Виробництво залізничних коліс:

- Моноблочні колеса
- Колісні пари
- Для пасажирських поїздів
- Для вантажних вагонів
- Експорт (СНД, ЄС, США)

► Металургія (зливки):

- Власне забезпечення сталлю
- Продаж іншим виробникам
- Металобрухт — збір і переробка

► Інжиніринг та технічне обслуговування:

- Внутрішні проекти з модернізації
- Зовнішні інжинірингові послуги (як B2B)

► Експортно-логістичний напрям:

- Логістичні операції
- Таможенне оформлення
- Регіональні офіси (США, Німеччина, Близький Схід)

4. Третій рівень — Географія, клієнти, сервіси:

- Ринки: Україна / Європа / США / Азія / Близький Схід
- Партнери: Укрзалізниця, міжнародні трубопровідні компанії, тощо.
- Сервіси: Сервісне обслуговування, післяпродажна підтримка, технічна консультація

Ресурси для побудови точного дерева:

- Офіційний сайт Interpipe <https://interpipe.biz>
- Річні звіти, публічні прес-релізи
- Аналітичні звіти та публікації в галузевих медіа

ІНТЕРПАЙП

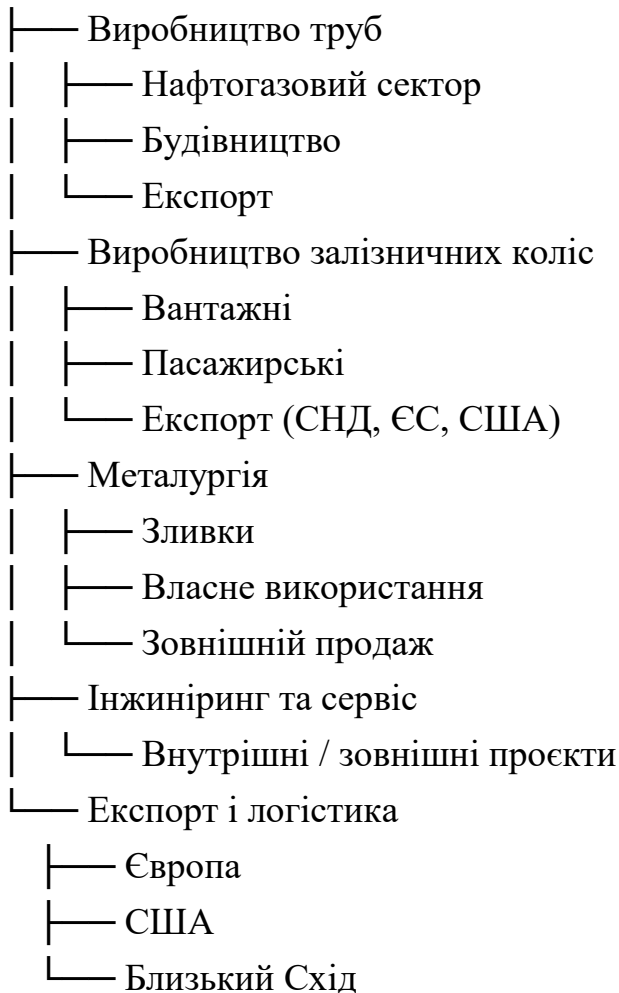


Рисунок 3.1 –Приклад схематичного дерева (спрощено)

Крок 3 - Опис організаційної структури на конкретному прикладі

Мета практичного завдання:

- Зрозуміти та проаналізувати принципи побудови організаційних структур на реальному прикладі.
- Навчитися ідентифікувати ключові елементи організаційної структури (відділи, рівні управління, зв'язки).
- Оцінити ефективність обраної організаційної структури для досягнення цілей підприємства.

- Розвинути навички опису, аналізу та візуалізації організаційних структур.

Основні питання теми, які варто розглянути:

1. Тип організаційної структури:
 - Який тип організаційної структури використовує обране підприємство (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, проектна, дивізійна тощо)?
 - Чим зумовлений вибір саме цього типу структури?
 - Які переваги та недоліки притаманні цьому типу структури в контексті діяльності підприємства?
2. Елементи організаційної структури:
 - Які основні структурні підрозділи (відділи, департаменти, служби) існують на підприємстві?
 - Які функції виконує кожен з цих підрозділів?
 - Як здійснюється розподіл праці та спеціалізація між підрозділами?
3. Рівні управління та ієрархія:
 - Скільки рівнів управління існує на підприємстві?
 - Яка вертикальна ієрархія управління?
 - Який обсяг контролю у керівників різних рівнів?
4. Зв'язки між підрозділами:
 - Які існують основні типи зв'язків між структурними підрозділами (лінійні, функціональні, міжфункціональні)?
 - Як здійснюється координація та комунікація між різними частинами організації?
 - Чи існують формальні та неформальні зв'язки?
5. Централізація та децентралізація:
 - Який рівень централізації/децентралізації управління характерний для підприємства?
 - Які рішення приймаються на центральному рівні, а які делегуються на нижчі рівні?
 - Як це впливає на оперативність та гнучкість прийняття рішень?
6. Адаптивність та гнучкість:
 - Наскільки організаційна структура підприємства є адаптивною до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб?

- Чи передбачені механізми для її модифікації та розвитку?

Практичне завдання для студентів №1

1. Обрати конкретне підприємство для аналізу (це може бути місцева компанія, відома вам організація або навіть гіпотетичне підприємство, якщо немає можливості дослідити реальне).

2. Зібрати інформацію про організаційну структуру підприємства. Це може включати:

- Офіційні документи (організаційна схема, положення про підрозділи, посадові інструкції, якщо є доступ).

- Інтерв'ю зі співробітниками (за можливості).

- Аналіз публічної інформації (веб-сайт компанії, річні звіти тощо).

3. Описати організаційну структуру підприємства. Детально розкрити всі основні питання теми (тип структури, елементи, рівні управління, зв'язки, централізація/децентралізація).

4. Візуалізувати організаційну структуру. Створити схематичне зображення організаційної структури підприємства (органограму) за допомогою відповідних інструментів (наприклад, Microsoft Visio, draw.io, PowerPoint).

5. Проаналізувати ефективність організаційної структури. Оцінити, наскільки обрана структура сприяє досягненню цілей підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони.

6. Сформулювати висновки та рекомендації (за потреби). Запропонувати можливі шляхи вдосконалення організаційної структури підприємства, якщо ви бачите в цьому необхідність.

Приклад виконання (фрагмент опису ТОВ "Соняшник"):

1. Тип організаційної структури:

ТОВ "Соняшник" використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Це означає, що лінійні керівники відповідають за прийняття рішень та управління основними бізнес-процесами (виробництво, збут), а функціональні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний відділ) надають спеціалізовану підтримку та консультації лінійним підрозділам. Вибір цієї структури зумовлений необхідністю поєднання централізованого управління основними операціями з експертною підтримкою у ключових функціональних сферах.

Переваги: чітка ієрархія, визначена відповідальність, висока спеціалізація функціональних підрозділів.

Недоліки: можлива складність координації між функціональними та лінійними підрозділами, ризик повільного прийняття рішень через необхідність узгодження на різних рівнях.

2. Елементи організаційної структури:

Основними структурними підрозділами ТОВ "Соняшник" є:

- Генеральний директор: здійснює загальне керівництво та стратегічне планування.
- Виробничий відділ: відповідає за виробництво продукції.
- Відділ збуту: займається реалізацією продукції та маркетингом.
- Бухгалтерія: веде бухгалтерський облік та фінансову звітність.
- Відділ кадрів: відповідає за найм, навчання та розвиток персоналу.
- Юридичний відділ: забезпечує правову підтримку діяльності підприємства.

Розподіл праці здійснюється за функціональним принципом, де кожен відділ спеціалізується на виконанні певних завдань.

(Далі ви продовжуєте опис за іншими основними питаннями, додаєте схему організаційної структури та аналіз її ефективності).



Рисунок 3.2 – Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури управління

Практичне завдання для студентів №2

Розробити організаційну структуру для сервісної компанії.

Вихідні дані:

Тип підприємства: сервісна компанія, яка займається ремонтом та обслуговуванням побутової техніки. Кількість співробітників — 25.

Основні напрямки діяльності:

- ✓ Прийом замовлень.
- ✓ Виконання ремонтних робіт.
- ✓ Логістика.
- ✓ Контроль якості.
- ✓ Маркетинг і просування послуг.

Завдання:

1. Запропонуйте тип організаційної структури (наприклад: лінійна, функціональна, матрична тощо) та обґрунтуйте вибір.
2. Побудуйте схему організаційної структури сервісної компанії.
3. Опишіть обов'язки кожного підрозділу та взаємозв'язки між ними.
4. Зробіть коротку оцінку ефективності запропонованої структури.

Практичне завдання для студентів №3

Побудуйте та проаналізуйте організаційної структури компанії McDonald's Україна.

Для цього:

1. Ознайомтеся з короткою інформацією про **McDonald's Україна**:
McDonald's Україна — підрозділ міжнародної мережі ресторанів швидкого обслуговування. Компанія займається організацією роботи ресторанів, постачанням продуктів, контролем якості, маркетингом та кадровою політикою на українському ринку.

2. Визначте **тип організаційної структури**, яку використовує компанія:

– **Лінійно-функціональна структура** — характерна для McDonald's на регіональному рівні.

– Управління поділено за функціями (маркетинг, HR, постачання, операції) та регіонами.

3. Побудуйте **схему організаційної структури McDonald's Україна**.

Приклад схеми організаційної структури приведено на рисунку 3.3.

4. Дайте коротку характеристику:

- Сильні сторони: зрозуміле підпорядкування, ефективний контроль якості, спеціалізація відділів.
- Слабкі сторони: обмежена гнучкість, централізація управління.

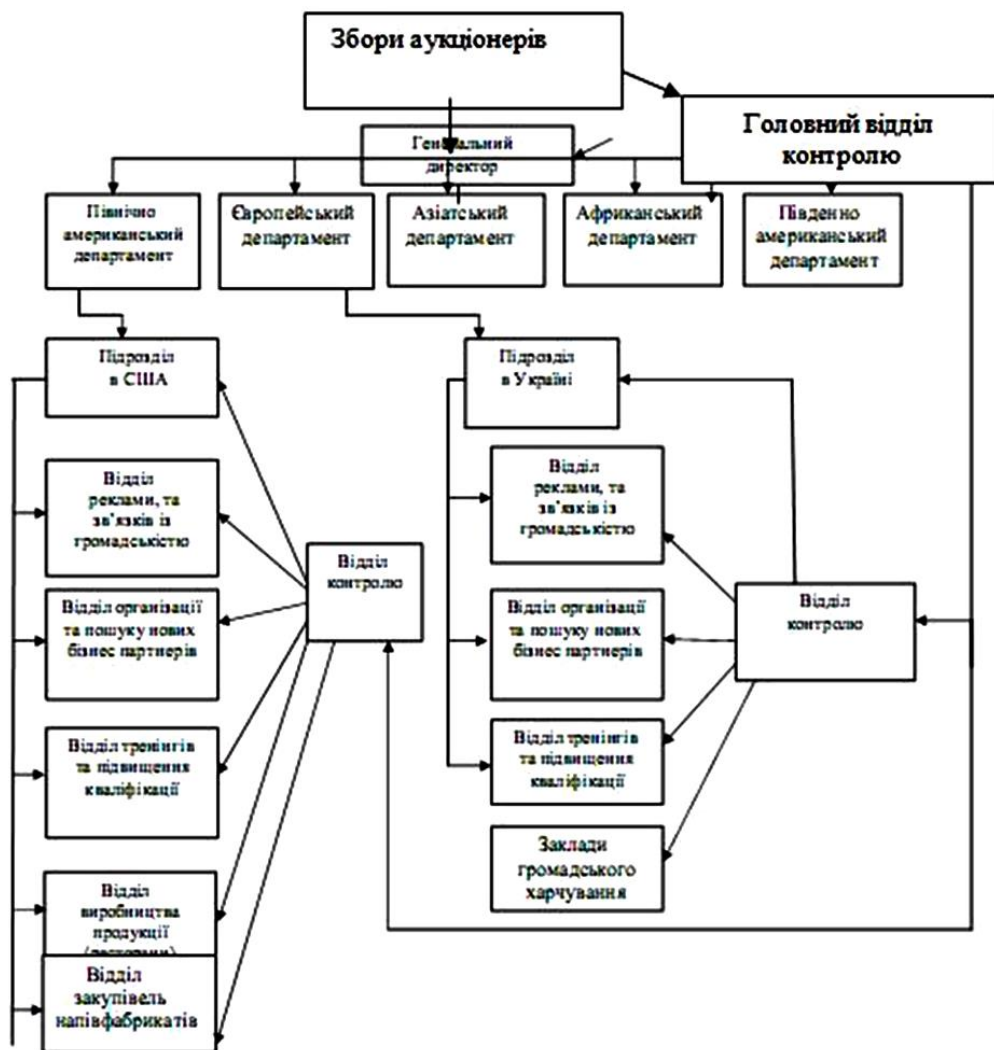


Рисунок 3.3 – Схеми організаційної структури McDonald's Україна

5. Пояснить:

– Чому саме така структура обрана для McDonald's Україна?

– Як вона допомагає забезпечувати стабільність і високу якість обслуговування у мережі ресторанів?

Форма звітності:

– Схема організаційної структури у вигляді графічної схеми або таблиці.

– Короткий письмовий опис типу структури та її особливостей.

– Висновки щодо переваг і недоліків структури.

Практичне завдання для студентів №4

На основі відкритих джерел (сайт компанії, бізнес-кейси, профільні ресурси):

1. Оберіть реальну компанію.

2. Визначте її тип організаційної структури.
3. Побудуйте організаційну структуру у вигляді схеми.
4. Оцініть сильні та слабкі сторони цієї структури.
5. Порівняйте структуру вибраної компанії зі структурою іншої компанії

Приклад виконання завдання

Порівняйте структуру McDonald's Україна зі структурою іншої міжнародної компанії (наприклад: KFC, Burger King, Starbucks) та вкажіть основні відмінності, данні приведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика організаційних структур
McDonald's Україна vs KFC Україна

Критерій	McDonald's Україна	KFC Україна
Тип структури	Лінійно-функціональна	Дивізійна за регіонами + функціональна
Централізація управління	Висока (ключові рішення ухвалюються центром)	Помірна (окремі дивізії мають більше автономії)
Рівні управління	3-4 рівні (Генеральний директор → Директорат → Регіональні менеджери → Менеджери ресторанів)	3-4 рівні (Генеральний директор → Дивізійні менеджери → Менеджери ресторанів)
Функціональні підрозділи	Центральні офіси з маркетингу, постачання, операцій, HR, фінансів	Центральні офіси, плюс регіональні підрозділи з операцій та HR
Особливість	Стандартизована глобальна система контролю якості, єдиний формат ресторанів	Більша гнучкість у локалізації меню та акцій, адаптація під регіон
Переваги	Стала система стандартів, чітка вертикаль управління, висока якість	Гнучкість управління, адаптація до ринку, мотивація регіональних команд
Недоліки	Менш гнучка структура, централізованість може уповільнювати прийняття рішень	Більша складність координації між дивізіями та центральним офісом

Основні відмінності:

McDonald's Україна має жорстко централізовану структуру, де усі рішення проходять через генерального директора та центральні офіси.

KFC Україна працює за дивізіональною моделлю, де регіональні офіси мають більше повноважень — наприклад, можуть адаптувати меню чи акції під конкретний регіон.

У McDonald's — більше уніфікації та контролю з боку глобального офісу (особливо щодо якості продуктів, обслуговування, стандартів оформлення ресторанів).

У KFC — гнучкіша система управління та більша локальна автономія.

Крок 4 - Опис розподілу відповідальності на прикладі

Мета: визначати принципи та способи розподілу відповідальності в організаційній структурі; описувати функціональні обов'язки та підпорядкованість працівників; оцінювати ефективність розподілу відповідальності всередині компанії.

Основні питання теми:

1. Що таке розподіл відповідальності в компанії.
2. Принципи розподілу відповідальності:
 - a. єдність керівництва
 - b. співвідношення повноважень і відповідальності
 - c. чіткість посадових інструкцій
 - d. мінімізація дублювання обов'язків
3. Основні форми розподілу відповідальності:
 - a. за функціями (функціональний підхід)
 - b. за напрямками діяльності (дивізіональний підхід)
 - c. за проектами (проектний підхід)
4. Інструменти фіксації розподілу відповідальності:
 - a. органіграми
 - b. посадові інструкції
 - c. регламенти роботи
 - d. таблиці повноважень та відповідальності (матриця RACI)
5. Приклади організаційного опису відповідальності в реальних компаніях.

Рекомендації до вивчення теми:

Опрацюйте поняття «відповідальність», «повноваження» та «підпорядкованість» у підручниках з менеджменту.

Розгляньте основні типи організаційних структур і способи розподілу відповідальності в них.

Вивчіть, як складаються посадові інструкції та як формується матриця відповідальності RACI.

Ознайомтеся з кейсами компаній, які ефективно побудували систему відповідальності (наприклад, Toyota, McDonald's, Nova Poshta).

Виконайте практичні завдання зі складання матриці відповідальності для конкретного підрозділу.

Опис розподілу відповідальності в організації проводять за допомогою системи RACI, яка призначена для чіткого розподілу ролей в бізнес-процесах, що страхує від тих моментів, коли всі плутаються, хто тут головний, хто виконує роботу, а хто несе відповідальність.

RACI розшифровується як чотири ключові ролі:

- Responsible (той, хто працює) — людина, яка виконує завдання.
- Accountable (той, хто відповідає за результат) — бос або супервайзер, який приймає роботу і відповідає за її кінцевий результат (як режисер на фільмуванні — він може сам не знімати, але відповідає за весь фільм)
- Consulted (консультант) — експерт, який дає поради і допомагає розібратися у складних питаннях.
- Informed (в курсі) — той, кого тримають у курсі справ і він знає, що де і коли відбувається, але не втручається в процес.

Зазвичай вона має вигляд таблиці, де в стовпчиках і рядках зазначені завдання та працівники, відповідно. Наприклад приведено в таблиці 1.1.

Наприклад, матриці RACI для кейсу «Запуск нового продукту в McDonald's Україна» приведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Приклад матриці RACI для кейсу «Запуск нового бургера в меню McDonald's Україна»

Дія / Роль	Генеральний директор	Директор з маркетингу	Операційний директор	HR-директор	Юридичний відділ	Постачальники	Регіональні менеджери
Ініціація проекту	A	R	C	I	I	I	I
Розробка маркетингової стратегії	C	A, R	C	I	C	I	C
Узгодження рецептури та закупівель	I	C	R	I	C	A, R	C
Розробка стандартів обслуговування	I	C	A, R	C	I	I	C
Навчання персоналу	I	C	R	A, R	I	I	C
Погодження юридичних аспектів	I	C	C	I	A, R	I	I
Запуск рекламної кампанії	I	A, R	C	I	C	I	C
Контроль запуску у ресторанах	I	C	A, R	C	I	I	R
Збір відгуків та аналіз результатів	I	A, R	R	C	I	I	R

Пояснення до позначень:

R (Responsible) – Виконавець, хто безпосередньо виконує завдання.

A (Accountable) – Відповідальний за результат, хто приймає рішення і відповідає за виконання.

C (Consulted) – Консультант, кого потрібно залучити для консультацій.

I (Informed) – Поінформований, кого потрібно тримати в курсі подій.

Висновок:

1. Директор з маркетингу – ключова особа для розробки та запуску маркетингових активностей.
2. Операційний директор – відповідає за впровадження продукту у ресторанах.
3. HR-директор – організовує навчання персоналу.
4. Юридичний відділ – контролює законодавчі та договірні питання.
5. Генеральний директор – контролює та затверджує ключові етапи.

Практичне завдання для студентів №5

На прикладі реальної або вигаданої компанії:

1. Побудуйте організаційну структуру компанії.
2. Складіть спрощену матрицю RACI для одного процесу (наприклад: запуск нового продукту, організація заходу, відкриття нового офісу).
3. Визначте:
 - a. хто відповідає (Responsible)
 - b. хто затверджує (Accountable)
 - c. кого консультують (Consulted)
 - d. кого інформують (Informed)
4. Поясніть, чому обрали такий розподіл відповідальності.

Питання для самоперевірки

1. Що таке розподіл відповідальності в організаційній структурі?
2. Які принципи розподілу відповідальності є основними?
3. Чим відрізняється функціональний розподіл відповідальності від проектного?
4. Що таке матриця RACI та які ролі в ній існують?
5. Чому важливо співвідносити повноваження та відповідальність працівників?
6. Як фіксується розподіл обов'язків у компанії?
7. Які ризики виникають при нечітко визначеній зоні відповідальності?

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

- | № вар | Питання |
|---------------|---|
| Вар №1 | Тестові питання (одна правильна відповідь) |
| 1 | Що таке організація у менеджменті?
А) Виробничий процес
В) Система взаємопов'язаних елементів, що діють задля досягнення спільної мети
С) Законодавча структура держави
D) Технічне обладнання підприємства |
| 2 | Яка з наведених характеристик притаманна відкритій системі?
А) Ізольованість від зовнішнього середовища
В) Взаємодія з оточенням
С) Відсутність зворотного зв'язку
D) Статичність |
| 3 | Що входить до внутрішнього середовища організації?
А) Постачальники
В) Організаційна структура
С) Економічна політика держави
D) Конкуренти |
| 4 | Яка організаційна структура передбачає єдиноначальність та чіткий ланцюг підпорядкування?
А) Функціональна
В) Лінійна
С) Матрична
D) Проектна |
| 5 | Яка з наведених рис є характерною для успішної організації?
А) Відсутність стратегічного планування
В) Чітке бачення та місія організації
С) Ігнорування потреб споживачів
D) Повільна реакція на зміни середовища |
| 6 | Що таке організаційна культура?
А) Стратегія розвитку компанії
В) Система цінностей, норм, традицій та правил поведінки в організації
С) Юридична структура організації
D) Фінансова стратегія підприємства |
| 7 | Які комунікації відносяться до формальних?
А) Бесіди в коридорі
В) Ділові листи, наради, звіти
С) Дружні зустрічі після роботи
D) Чутки та плітки |
| 8 | До зовнішніх чинників ефективності належить: |

- А) Організаційна структура
 В) Конкурентне середовище
 С) Кваліфікація персоналу
 D) Виробничі потужності
- 9 **Що є характерною ознакою мережної структури?**
 А) Централізоване управління всіма процесами
 В) Тісна співпраця незалежних компаній і партнерів
 С) Повна відсутність зовнішніх партнерів
 D) Жорстка вертикальна підпорядкованість
- 10 **Основна перевага віртуальної організації полягає у:**
 А) Відсутності стратегічного планування
 В) Гнучкості та можливості працювати на відстані
 С) Суворій ієрархії
 D) Високій централізації управління

Відкрите питання

1. Які сучасні методики оцінки ефективності вам відомі?
 2. Дайте визначення організаційної культури. Яке її значення для компанії?

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.
 Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності масштабом

Вар№ 2

Питання

Тестові питання (одна правильна відповідь)

- 1 **Яка з перелічених функцій є складовою менеджменту?**
 А) Реклама
 В) Організація
 С) Транспортування
 D) Маркетингове дослідження
- 2 **Який підхід передбачає вибір управлінських рішень залежно від конкретних умов?**
 А) Процесний
 В) Ситуаційний
 С) Адміністративний

- D) Бюрократичний
- 3 **Який елемент не належить до зовнішнього середовища прямої дії?**
A) Споживачі
B) Конкуренти
C) Виробничі потужності
D) Постачальники
- 4 **Яка характеристика структури забезпечує її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі?**
A) Спеціалізація
B) Формалізація
C) Гнучкість / адаптивність
D) Централізація
- 5 **До основних чинників успіху організації відносять:**
A) Випадковий розподіл ресурсів
B) Високу кваліфікацію персоналу
C) Низький рівень корпоративної культури
D) Недостатню комунікацію між підрозділами
- 6 **Який з наведених елементів належить до структури організаційної культури?**
A) Технологічні процеси
B) Символи та ритуали
C) Статут організації
D) Бізнес-план
- 7 **Що таке горизонтальні комунікації?**
A) Передача інформації від керівника до підлеглого
B) Зв'язок між підрозділами на одному рівні
C) Передача наказів згори вниз
D) Спілкування з клієнтами
- 8 **До якого типу належить структура, де управління здійснюється за видами продукції або ринками?**
A) Лінійна
B) Дивізійна
C) Функціональна
D) Матрична
- 9 **Який критерій використовується для оцінки фінансової ефективності?**
A) Рівень інновацій
B) Рентабельність
C) Плинність кадрів
D) Якість продукції
- 10 **Яка структура організації ґрунтується на принципах гнучкості, швидкості прийняття рішень та самоорганізації команд?**

- A) Лінійна
- B) Аджайл-структура
- C) Функціональна
- D) Дивізіональна

Відкрите питання

1. Як можна підвищити ефективність організації в умовах нестабільного ринку?
2. Назвіть основні елементи структури організаційної культури.

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.

Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямой дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

Вар№ 3

Питання

Тестові питання (одна правильна відповідь)

- 1 **Який принцип організації передбачає наявність одного керівника у підлеглому?**
 - A) Гнучкість
 - B) Єдність розпорядництва
 - C) Ієрархічність
 - D) Централізація
- 2 **Що є основою системного підходу в сучасній теорії організації?**
 - A) Стандартизація праці
 - B) Організація як взаємозалежна система елементів
 - C) Жорстка ієрархія
 - D) Підпорядкування одній особі
- 3 **Соціальна система організації – це:**
 - A) Система технічних ресурсів
 - B) Сукупність працівників, їхніх взаємовідносин і взаємодій
 - C) Комплекс економічних показників

- D) Система обладнання
- 4 **Принцип гнучкості організаційної структури означає:**
A) Чітке та жорстке закріплення функцій
B) Адаптацію структури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
C) Централізацію всіх рішень
D) Відсутність взаємозв'язку між підрозділами
- 5 **Що таке корпоративна культура?**
A) Сукупність фізичних ресурсів організації
B) Сукупність норм, цінностей та правил поведінки в організації
C) Виключно система винагород працівників
D) Державні регуляторні обмеження
- 6 **Яка з функцій організаційної культури відповідає за підтримання єдності і командного духу?**
A) Регулятивна
B) Мотиваційна
C) Об'єднувальна
D) Адаптивна
- 7 **Який з перелічених факторів є бар'єром ефективного спілкування?**
A) Чіткість повідомлень
B) Психологічна напруга
C) Відкрите обговорення
D) Зворотний зв'язок
- 8 **Який метод проєктування організаційних систем передбачає створення віртуальних моделей для аналізу варіантів?**
A) Метод аналогій
B) Експертних оцінок
C) Метод моделювання
D) Метод проб і помилок
- 9 **Що є складовою збалансованої системи показників?**
A) Місце розташування офісу
B) Навчання і розвиток персоналу
C) Вік керівника
D) Дата заснування компанії
- 10 **Для якої структури характерне існування тимчасових команд для виконання конкретних завдань?**
A) Лінійної
B) Дивізійної
C) Проектної
D) Функціональної

Відкрите питання

1. Чому важливо враховувати не лише фінансові, а й нефінансові показники при оцінці ефективності?

2. Які функції виконує організаційна культура в організації? Поясніть їх на прикладах.

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.

Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

Вар. №4

Питання

Тестові питання (одна правильна відповідь)

- Основний акцент класичної теорії організації зроблено на:**

 - A) Потребах працівників
 - B) Структурі, розподілі праці та ієрархії
 - C) Гнучкості організації
 - D) Соціальних відносинах
- Яка теорія організації вперше звернула увагу на людський фактор та психологію працівників?**

 - A) Класична
 - B) Неокласична (поведінкова)
 - C) Сучасна
 - D) Бюрократична
- За якою ознакою організації класифікують на малі, середні та великі?**

 - A) За видами діяльності
 - B) За формою власності
 - C) За масштабом
 - D) За типом структури
- Який метод організаційного проектування передбачає створення структури з нуля?**

 - A) Метод аналогій
 - B) Метод «з нуля»
 - C) Функціонально-вартісний аналіз
 - D) Метод стандартизації
- Успішні організації характеризуються:**

 - A) Гнучкою організаційною структурою
 - B) Відсутністю контролю за виконанням рішень

- С) Недостатнім лідерством
 D) Небажанням впроваджувати інновації
- 6 **Що входить до зовнішніх проявів організаційної культури?**
 A) Цінності керівництва
 B) Легенди та корпоративні традиції
 C) Рівень заробітної плати
 D) Ділові звіти
- 7 **Що включає організація комунікативних процесів?**
 A) Тільки особисті зустрічі
 B) Визначення каналів зв'язку, регламентів, процедур
 C) Виключно електронне листування
 D) Ухвалення фінансових рішень
- 8 **Яка ознака може свідчити про необхідність корегування організаційної структури?**
 A) Зростання прибутку
 B) Поява нових продуктів чи ринків
 C) Зменшення штатної чисельності
 D) Відсутність керівників
- 9 **Balanced Scorecard дозволяє:**
 A) Визначати дату відкриття нового офісу
 B) Комплексно оцінити діяльність організації за кількома напрямками
 C) Проводити опитування клієнтів
 D) Обчислювати податки
- 10 **В основі якого підходу до формування організаційної структури лежить взаємозв'язок елементів як єдиної системи?**
 A) Класичного
 B) Системного
 C) Функціонального
 D) Лінійного

Відкрите питання

1. Поясніть, що таке збалансована система показників. Наведіть приклади показників для кожного напрямку.
2. Чим відрізняється формальна організаційна культура від неформальної?

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.

Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	

7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

Вар.№5

Питання

Тестові питання (одна правильна відповідь)

- 1 **Який принцип організації забезпечує здатність швидко реагувати на зміни середовища?**
 - A) Стабільність
 - B) Гнучкість
 - C) Ієрархічність
 - D) Централізація
- 2 **Основний акцент класичної теорії організації зроблено на:**
 - A) Потребах працівників
 - B) Структурі, розподілі праці та ієрархії
 - C) Гнучкості організації
 - D) Соціальних відносинах
- 3 **Що таке організаційна структура підприємства?**
 - A) Форма власності підприємства
 - B) Система підпорядкування та взаємозв'язків між підрозділами та працівниками
 - C) Графік роботи співробітників
 - D) Правила внутрішнього розпорядку
- 4 **Який етап є першим у процесі організаційного проектування?**
 - A) Вибір типу структури
 - B) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
 - C) Формування схем підпорядкування
 - D) Розподіл повноважень
- 5 **Який стиль керівництва переважає в успішних організаціях?**
 - A) Авторитарний
 - B) Демократичний
 - C) Байдужий
 - D) Патерналістичний
- 6 **Яка компанія є відомим прикладом ефективної корпоративної культури?**
 - A) Google
 - B) Укрпошта
 - C) Державна податкова служба
 - D) Антимонопольний комітет
- 7 **Що з переліченого є критерієм оцінки ефективності організаційної структури?**
 - A) Кількість відпусток
 - B) Продуктивність і гнучкість
 - C) Розташування офісу
 - D) Кількість свят

- 8 **Що таке організаційна ефективність?**
 А) Обсяг виготовленої продукції
 В) Рівень досягнення цілей при мінімальних витратах ресурсів
 С) Кількість співробітників
 D) Сума податків
- 9 **Процесний підхід до побудови структури орієнтується на:**
 А) Посади
 В) Бізнес-процеси
 С) Виробничі потужності
 D) Кількість працівників
- 10 **Дивізіональна структура організації формується:**
 А) За функціями
 В) За територіями, продуктами або групами споживачів
 С) За посадами
 D) За проектами

Відкрите питання

1. Які основні чинники можуть впливати на ефективність діяльності сучасної організації?
2. Як би ви охарактеризували ідеальну організаційну культуру для сучасної української компанії?

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.
 Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

Вар№ 6

Питання

Тестові питання (одна правильна відповідь)

- 1 **Що таке система в контексті організації?**
 А) Окремий працівник
 В) Сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують за певними правилами
 С) Виробничий процес
 D) Комп'ютерна програма
- 2 **Хто є засновником наукового управління в класичній теорії організації?**

- A) Фредерік Тейлор
B) Абрахам Маслоу
C) Генрі Мінцберг
D) Пітер Друкер
- 3 **Який принцип організаційної побудови передбачає, що кожен працівник має одного безпосереднього керівника?**
A) Спеціалізація
B) Єдність розпорядництва
C) Централізація
D) Ієрархія
- 4 **Децентралізація в організаційній структурі передбачає:**
A) Зосередження повноважень на верхніх рівнях управління
B) Передачу повноважень на нижчі рівні управління
C) Усунення рівнів управління
D) Відсутність підпорядкування
- 5 **Який підхід до прийняття рішень є типовим для успішних організацій?**
A) Імпульсивний
B) Заснований на аналізі та прогнозах
C) Випадковий
D) Повільний, без участі команди
- 6 **Яка стадія життєвого циклу організації характеризується гнучкістю, мінімумом формальних процедур та неформальним управлінням?**
A) Зрілість
B) Ріст
C) Створення
D) Спад
- 7 **Що є основною метою проєктування організаційної структури?**
A) Зменшення кількості співробітників
B) Забезпечення ефективної взаємодії та управління
C) Збільшення податків
D) Приховування витрат
- 8 **До чинників зовнішнього середовища, що впливають на успішність організації, належать:**
A) Організаційна структура
B) Економічна ситуація
C) Корпоративна культура
D) Внутрішні правила
- 9 **Для якого типу організаційної структури характерна подвійна підпорядкованість співробітників?**
A) Лінійної
B) Функціональної

- 10
- С) Матричної
 D) Лінійно-функціональної
- Холакратія — це:**
- A) Традиційна лінійна структура
 B) Рівноправна система управління без жорсткої ієрархії
 C) Вид дивізійної структури
 D) Центральна бюрократична система

Відкрите питання

1. Назвіть і поясніть основні принципи організації.
 2. Поясніть поняття «організаційна структура» та її значення для компанії.

Практичне завдання

Проаналізуйте будь-яку реальну організацію як організаційну систему.
 Оформіть відповідь у вигляді таблиці чи короткого опису за таким планом

№	Елемент аналізу	Характеристика (на прикладі обраної організації)
1	Назва організації	
2	Вид діяльності	
3	Основні елементи системи	Вхід — Процес — Вихід — Зворотний зв'язок
4	Зовнішнє середовище (прямої та непрямої дії)	
5	Внутрішнє середовище	
6	Тип системи (відкрита/закрита)	
7	Організація як соціальна система	Структура персоналу, взаємовідносини, культура
8	Класифікація організації	За видом діяльності, формою власності, масштабом

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., допов. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
2. Теорія організації : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад.: С. В. Поліщук, О. В. Горбатюк ; за заг. ред. С. В. Поліщук. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544> (дата звернення: 16.03.2025).
3. Теорія організації : навч. посіб. / уклад. Гончарова М. Л., Мірошниченко Г. О. ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 28 с.
4. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
5. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / уклад.: Т. В. Бельська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 78 с.
6. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Дух і Літера, 2015. 172 с.
7. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
8. 10 Типів організаційних структур компаній. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення: 27.03.2025).
9. Організаційна культура на прикладі відомих фірм. URL: <https://prezi.com/6vgc4p3tkxr2/presentation/> (дата звернення: 20.03.2025).
10. Liker J., Hoseus M. Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. McGraw Hill : New York, 2008. 562 p.
11. Махум Z. Організаційна структура (Organizational Structure and Modelling). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/organizational-structure/> (дата звернення: 24.03.2025).
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. № 1. P. 71–79.

13. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Формування іміджу організації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 112 с.
14. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : навч.-метод. посіб. / Д. А. Антонюк та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 410 с.
15. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 912 с.
16. Web-журнал «Інтелектус». Патентбюро. URL: <http://www.patent.net.ua/intellectus/ua.html> (дата звернення: 23.04.2025).
17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2025).
18. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2025).
19. Лідерство в питаннях та відповідях. *Mahindra Satyam*. URL: <http://www.mahindrasatyam.com> (дата звернення: 02.04.2025).
20. Мир Техники и Технологий, Международный технический журнал. *Мир отходов*. URL: <https://waste.ua/index.php?page=ad&id=3376> (дата звернення: 06.04.2025).
21. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2025).
22. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).
23. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2025).
24. UNESCO. URL: <http://www.unesco.org> (date of access: 09.04.2025).
25. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2025).
26. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 28.02.2025).
27. Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com.ua/> (date of access: 02.04.2025).

Навчально-методичне видання

Лисенко Тетяна Іллівна,
Усіченко Ірина Володимирівна,
Мироненко Микола Андрійович

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
для студентів спеціальності D3 – менеджмент, заочна форма навчання

Електронне видання

Експертний висновок склав канд. техн. наук, доц. М. А. Мироненко

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 49 від 13.05.2025)

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка Т. І. Лисенко

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 3,31. Обл.-вид. арк. 3,35.

Зам. № 66.

Видавець: Український державний університет науки і технологій.
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022