**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

М.О. Назаренко

**ЗБІРНИК КЕЙСІВ ТА ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

**ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ПЕРШОГО РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073/D3 «МЕНЕДЖМЕНТ» ТА
281/D4 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Електронне видання

Вінниця - 2026

Назаренко М.О. Збірник кейсів та творчих завдань з дисципліни «Теорія організації» для здобувачів першого рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальностей 073/D3 «Менеджмент» та 281/D4 «Публічне управління та адміністрування». Електронне видання. Вінниця: ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2026. 12 с.

Рецензенти:

Лапшин С.А., доцент кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат історичних наук, доцент.

Зубар І.В., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат економічних наук.

Збірник кейсів та творчих завдань з дисципліни «Теорія організації» розроблений з метою закріплення теоретичних знань через практичне застосування, розвиток управлінських навичок та креативного мислення у студентів, підготовка до реальних викликів внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Збірник кейсів та творчих завдань розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту.

Протокол від 7 січня 2026 року № 6

Завідувач кафедри _____ проф. В.В. Кононенко

7 січня 2026 року

Розглянуто і схвалено на засіданні навчально-методичної комісії факультету права, публічного управління і менеджменту

Протокол від 7 січня 2026 року № 6

Голова НМК С.А. Лапшин

7 січня 2026 року

© Назаренко М.О.
© ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2026

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Завдання 1.

Кейс

СИТУАЦІЯ. Компанія **«ТехноПрогрес»** займається виробництвом електроніки. Через стрімке зростання конкуренції та зміну ринкових умов в організації внутрішні процеси стали менш ефективними, що призвело до виникнення низки проблем, а саме:

- *відсутні чіткі правила взаємодії між відділами*
- *збільшення обсягу виробництва призвело до хаосу в управлінні*
- *нові відділи створені без урахування загальної стратегії розвитку компанії*
- *спостерігається низька дисципліна персоналу та нерівномірний розподіл завдань*

Також керівництво зіткнулося з дилемою: забезпечення змін для адаптації до ринку (впровадження нових технологій, оновлення організаційної структури та бізнес-моделей) або збереження організаційної структури, системи процесів та корпоративної культури, які звичні для керівника та персоналу організації.

Керівництво вирішило переглянути підходи до управління організацією, спираючись на основні закони організації: статики та динаміки

Завдання 1.2.

Проаналізувати основні проблеми компанії та відмітити, які закони організації було порушено, зокрема:

Закон синергії:	чи використовувати потенціал співпраці між відділами для досягнення спільних цілей?
Закон розвитку:	чи має компанія чітку стратегію зростання?
Закон пропорційності:	чи збалансовані виробничі, фінансові та управлінські ресурси?
Закон інтеграції:	чи достатньо скоординована діяльність усіх підрозділів?
Закон єдності аналізу та синтезу:	чи достатньо уваги приділяється як деталізації завдань, так і загальній стратегії?

Завдання 1.3.

На основі аналізу порушення законів організації, надати практичні рекомендації щодо вирішення вищезазначених проблемних питань:

Наприклад:
Оптимізація організаційної структури відповідно до законів організації.
Запровадження чіткої системи розподілу обов'язків.
Впровадження ефективної системи комунікації між підрозділами.
Використання сучасних підходів до управління персоналом.

Які результати ви очікуєте отримати?

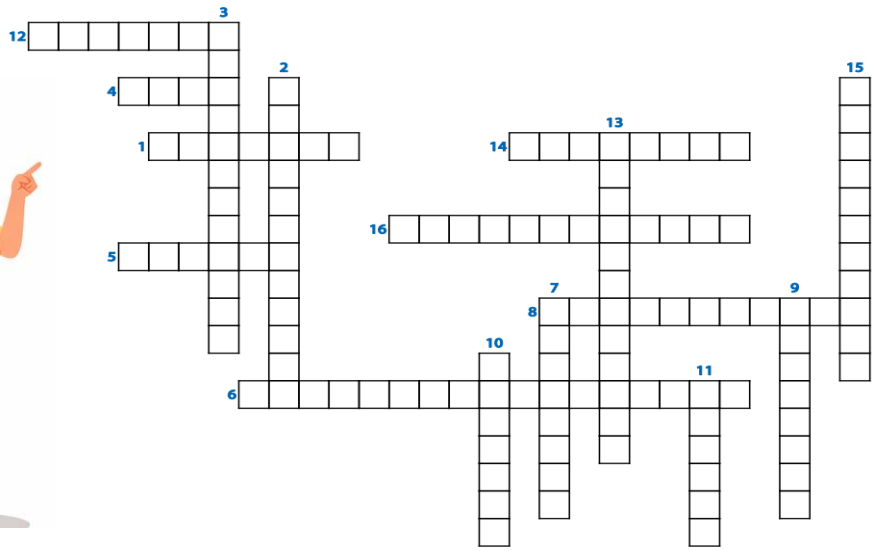
Література:

1. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
3. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. Науковий вісник НЛТУ України. 2012, Вип. 22.9. С. 253-259. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_9/253_Swy.pdf
4. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2025. 176 с.

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

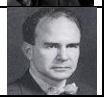
Завдання 1.

КРОСВОРД



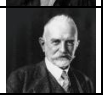
По горизонталі:	*По вертикалі:*
1. Хто дав визначення формальної (цілеспрямованою) організації і складових її елементів, призначення, виділив суб'єктивні і об'єктивні аспекти влади керівників. 4. Ким проводилися Хоторнські експерименти? 5. Науковець, який прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління. 6. Властивість організації, яка полягає в орієнтації організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану. 8. Принцип організації, згідно якого виробничі та інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим рівнем рівномірності протягом заданих часових інтервалів. 12. Назвіть одного із представників третього етапу розвитку теорії організації (1960—1975). 14. Назва моделі, де уявлення про те, що організація — лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. 16. Автором цієї моделі був М. Вебер.	2. Згідно цього закону організації кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки та відбору управлінських кадрів відповідно до їх реальних здібностей. 3. Згідно цього закону для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління. 7. Згідно цього закону кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. 9. Цей закон свідчить, що для будь-якої системи існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, що входять в неї, або істотно меншим. 10. Відомий фахівець, в області теорії організації і управління розробив систему принципів організаційного аудиту. 11. Інженер, який своїми експериментами і науковими працями прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи “наукового менеджменту” зроблять справжню революцію в сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи науковими підходами до управління. 13. Метод теорії організації, який полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності. 15. Функція, яка виявляється в розкритті процесів організації і самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ та подій.

Завдання 2.

Назва теорії	Визначення	Автор
Теорія соціального обміну	*домінантою у поведінці людей один до одного і предметів навколишнього середовища виступає символіка, знак*	**Зігмунд Фрейд**
Теорія символічного інтеракціонізму	*за якою соціальні ситуації ототожнюються із театром, драматичними спектаклями, де люди – це актори.*	**Джордж Гоманс** 

Література:

1. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
3. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. Науковий вісник НЛТУ України. 2012, Вип. 22.9. С. 253-259. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_9/253_Swy.pdf
4. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2025. 176 с.

Психоаналітична теорія	*ідея якої полягає у тому, що люди між собою взаємодіють один із одним на основі власного досвіду, зважуючи можливі винагороди та витрати*	**Ернст Гофман**	
Теорія рольового наслідування	*за якою міжособистісні взаємодії перебувають під глибоким впливом понять та конфліктів, засвоєних та пережитих у ранньому дитинстві*	**Джордж Мід**	

Необхідно з'єднати лінією назву теорії соціальної взаємодії з визначенням та її автором

Література:

1. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
3. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. Науковий вісник НЛТУ України. 2012, Вип. 22.9. С. 253-259. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_9/253_Swy.pdf
4. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2025. 176 с.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА: ОЗНАКИ, ВЛАСТИВОСТІ ТА ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Завдання 1.

КЕЙС

СИТУАЦІЯ. Компанія **«ЕкоПродукт»** виробляє екологічно чисті продукти харчування. В останні роки її ринок швидко розширюється, але при цьому з'явилися проблеми:

- ***Відділи працюють неузгоджено.***
- ***Логістика не встигає за зростанням виробництва.***
- ***Клієнти незадоволені затримками поставок.***
- ***Співробітники скаржаться на перевантаження та брак комунікації.***

Керівництво розуміє, що організація – це складна система, що складається з підсистем: виробництво, логістика, продажі, маркетинг, HR тощо, де всі елементи взаємопов'язані. Якщо не узгоджувати роботу всіх підрозділів, система починає неефективно функціонувати. Дисбаланс в одній підсистемі впливає на всю компанію.

ERP (Enterprise Resource Planning)

Переваги впровадження ERP

- **Об'єднання усіх бізнес-процесів в єдину програму;**
- **Оперативне отримання актуальної інформації про діяльність бізнесу;**
- **Контроль роботи усіх відділів компанії;**
- **Спрощення комунікації між підрозділами;**
- **Планування матеріальних потреб;**
- **Контроль за транзакціями;**
- **Скорочення операційних витрат;**
- **Спрощення комунікації з клієнтами та партнерами тощо.**

Завдання:

1. **Пояснити важливість та особливості впровадження ERP-системи для об'єднання процесів в організації.**
2. **Розробити схему впровадження ERP-систем в компанії «ЕкоПродукт».**
3. **Надати рекомендації щодо отримання максимуму від впровадження ERP-систем в компанії «ЕкоПродукт».**

Література:

1. Enterprise Resource Planning, ERP. IT-INTERPRISE, 2025. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp
2. ERP система – що це? SPAR, 2021. URL: https://spar.ua/blogs/erp-sistema-shcho-tse
3. ERP-система: що це і чому вона потрібна бізнесу. Giga Cloud, 2025. URL: https://gigacloud.ua/articles/erp-systema-shcho-tse-i-chomu-vona-potribna-biznesu/
4. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік , О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. Економіка та суспільство, (62), 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37
5. Маркуц В. І. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Вчені записки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68–78. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42081
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

Завдання 1.

СИТУАЦІЯ. Уявіть, що ви працюєте в компанії, яка є не просто структурою, а **живим соціумом**, де люди взаємодіють, підтримують один одного та формують спільну культуру.

Завдання 1.1.

1. **Придумайте метафору** для своєї організації як соціуму (*наприклад, «вулик бджіл», «оркестр», «екосистема» тощо*). **Поясніть обрану метафору** (*наприклад, «вулик бджіл», тому що працівники взаємодіють для спільного результату? І як саме відбувається ця взаємодія?*).
2. **Опишіть**, які соціальні ролі виконують співробітники (*наприклад, лідер, наставник, мотиватор, миротворець, генератор ідей, душа компанії, координатор, адміністратор тощо*).
3. **Розробіть ритуали або традиції**, які можуть згуртувати співробітників *(наприклад, щотижневі зустрічі, день подяки колегам, внутрішні челенджі тощо).*
4. **Запропонуйте ініціативу**, яка покращить соціальну взаємодію в колективі (*наприклад, менторська програма, корпоративний волонтерський проєкт, гейміфікація роботи)*.

Завдання 1.2.

Візьміть свою організацію (наприклад, студентська група) і опишіть її як соціум у вигляді короткої історії або діалогу між співробітниками.

🔻 Це завдання допоможе вам краще усвідомити, як функціонує компанія як соціальний організм, і знайти шляхи для покращення командної взаємодії.

Завдання 2.

«Перед вами — візуальна модель соціальної організації.
Це не просто картинка, а **зашифрований соціальний кейс**.
У ній закладені процеси, ролі, комунікації,

Уважно розгляньте зображення.
Знайдіть та поясніть **соціальні явища**, які відбуваються в цій організації.

Питання: Яка проблема є **найнебезпечнішою**?
Що в організації первинне: **люди, структура**

1. Запропонуйте 3 управлінські рішення, які покращать ситуацію в організації.
2. Дайте загальну характеристику: соціально-психологічного клімату; рівня комунікацій; активності персоналу.

Література:

1. Назаренко М. О., Вірковський М. О. Управління змінами в умовах цифрової трансформації: виклики та інноваційні підходи. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 454-460. https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_67396399.pdf
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Завдання 1.

«Організаційний процес у майбутньому»

СИТУАЦІЯ: Уявіть, що ви керівник інноваційної компанії у 2050 році.

Ваша мета - створити ідеальну організаційну систему, яка зробить роботу ефективною, а працівників - максимально задоволеними.

1. **Опишіть вашу компанію**

У якій сфері вона працює?
Які основні цілі бізнесу?

2. Який організаційний процес ви створите?

Як ви розподілятимете завдання серед працівників?
Які технології допоможуть автоматизувати робочі процеси?
Як виглядатиме робочий день у вашій компанії?

3. Які методи мотивації працівників ви застосуєте?

Чи буде гнучкий графік?
Які бонуси та можливості розвитку ви запропонуєте?

3. Як ви оціните ефективність вашої системи?

Які показники успіху ви використовуватимете?
Як ви вирішуватимете проблеми, якщо вони виникнуть?

Намалюйте схему або створіть презентацію, щоб візуально представити свою ідею.

Завдання 2.

З'єднайте стрілочками властивості організації з визначеннями

цілеспрямованість	*орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного та необхідного стану*
обмеженість	*цвідображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію*
адаптивність	*цперіодичне повторення певної послідовності*
концептуальність	*повернення до вихідного стану*
мотивованість	*здатність організації швидко, своєчасно, гнучко реформуватися та адаптуватися до нових умов*
цооперативність	*безперервне, постійне здійснення чогось*
реверсивність	*здатність до активізації взаємозв'язку*
інтегративність	*здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів організації*
інгресивність	*здатність організації до удосконалення шляхом відбору та закріплення необхідних властивостей*
комбінаторність	*схильність до групової діяльності та кооперації*
корпоративність	*поступове формування організацією нових властивостей її складових*
селективність	*схильність до взаємозв'язків*
комунікаційність	*перервність та виокремлення окремих складових організації*
ротаційність	*властивість, яка обумовлює ефект відтворення організацією*
коньюгативність	*забезпечує можливість пристосування організації до різних умов*
репредуктивність	*розкриває внутрішню спонукальну природу будь-якої соціальної організації*
емерджентність	*існують об'єктивні межі реалізації організацією своїх властивостей*
кореляційність	*досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*
егресивність	*потенціал можливих способів з'єднання елементів організації*
перманентність	*переміщення по циклічній траєкторії*
дискретність	*це певні уявлення суспільства про конкретну організацію*
циклічність	*оперативна мобілізація нових можливостей, поява в організації нових властивостей, які не притаманні її*

Література:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

ТЕМА 6. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

Завдання 1.

ВІКТОРИНА
12 принципів Емерсона

Оберіть правильну відповідь або вставте пропущене слово.

1. Який принцип Емерсона передбачає чітке розуміння мети організації та кожного працівника?:
A. Здоровий глузд
B. Ідеали та вірогідні цілі
C. Дисципліна
D. Чесність

2. Принцип, що закликає до дотримання визначених правил та порядку:
A. Дисципліна
B. Розумне ставлення до витрат
C. Продуктивність
D. Співпраця

3. Доповніть фразу:
«Продуктивність зростає, коли існує_____ між керівництвом і працівниками».

Напишіть слово: _____

4. Вибери приклад принципу «Контроль»:
A. Оцінка ефективності працівника за результатами
B. Підвищення зарплати
C. Створення графіку
D. Перерва на каву

5. Доповніть фразу:
«Єдиною компетентною думкою є _____думка».

Напишіть слово: _____

6. Який принцип вимагає справедливого ставлення до усіх працівників організації?:
A. Неупереджене ставлення до працівників
B. Здоровий глузд
C. Нагорода за ефективність
D. Диспетчеризація

Завдання 2.

Шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти за А. Файолем

Розшифруйте піктограму

Завдання 3.

Розгляньте запропонований рисунок. Візуалізуйте управлінську ситуацію та поясніть, **який соціально-психологічний ефект проявляється і як він впливає на результативність працівників.**

Завдання 4.

***Поясніть вислів, наводячи конкретні прилади:* «Управління організацією – це мистецтво керування хаосом!»**

Література:

1. Внесок Анрі Файоля в розвиток функціонального підходу в менеджменті. URL: https://www.coursehero.com
2. Воронич К. М. Генезис сутності категорії «Продуктивність праці» та факторів її зростання. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua
3. Ефект Голема: Когнітивні викривлення, що впливають на успішність. URL: https://www.psykholoh.com/post
4. Ефект Пігмаліона: здійснене пророцтво. URL: https://stud.com.ua/136685/psihologiya/efekt_pigmaliona_zdiysnene_prorotstvo
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
6. Назаренко М.О., Тодорова О.Л., Зелінська О.В., Заболотний А.В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. Наукові інновації та передові технології, 12 (52), 2025. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ.

Завдання 1.

КЕЙС
Проєктування роботи в рекламному агентстві «BoostMedia»

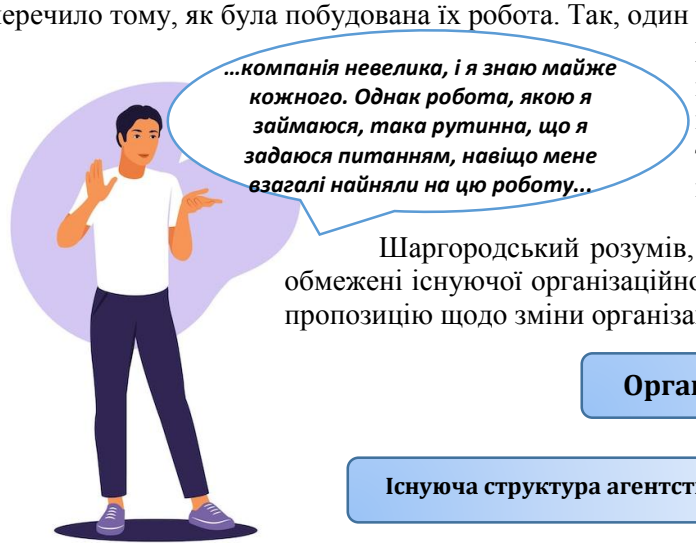
Інформаційна довідка

BOOSTMEDIA - сучасне рекламне агентство, яке спеціалізується на комплексних маркетингових рішеннях: digital-реклама, брендинг, контент-маркетинг, SMM та продакшн рекламних відео. Головна місія - допомогти бізнесу зростати через ефективні та креативні рекламні кампанії.

Ситуація. Керівництво агентства розглядало питання запуску нової, інноваційної рекламної кампанії і прагнуло залучити співробітників до активної діяльності. Пропозиція щодо цього було внесена адміністративним помічником керівника агентства Миколою Шаргородським. Йому раніше було доручено вивчити дане питання в деталях. Він вирішив ґрунтовно переглянути роботу агентства в умовах високої конкуренції у digital-рекламі та можливостей використання людського потенціалу, який був в агентстві.

Після детального вивчення питання він порекомендував використовувати унікальні рекламні підходи (нейромаркетинг, інтерактивну рекламу тощо), а для цього необхідно було змінити організаційну структуру, перейти від функціональної до підприємницької структури.

Однак, було також виявлено, що основною проблемою в агентстві було те, що працівники підрозділів скаржилися, що їхня робота була стомлюючої, малозначуща та монотонна і проявляти ініціативу бажання у співробітників не було. Єдине, що їх приваблювало - це специфіка агентства та соціально-психологічний клімат в колективі. Вони не сумнівалися в тому, що керівництво хоче поліпшити роботу агентства в конкурентному середовищі, але це якось не поєднувалося і навіть суперечило тому, як була побудована їх робота. Так, один працівник сказав:



Це та інші подібні висловлювання привели консультанта до думки, що робота в компанії повинна бути перепроєктована так, щоб вона мотивувала людей і виводила на новий рівень взаємодії з клієнтами.

Шаргородський розумів, що можливості, в перепроєктуванні були обмежені існуючої організаційної структурою. Тому він і зробив агентству пропозицію щодо зміни організаційної структури:

Організаційна структура

Існуюча структура агентства	Пропозиції Шаргородського
Креативний відділ	*Креативний відділ*
Медіа-відділ	*Продакшн-відділ*
Відділ стратегічного планування	*Маркетинговий відділ*
Відділ аналітики та досліджень	*SMM-відділ*
Відділ клієнтського обслуговування	*Відділ клієнтської роботи*
Фінансовий відділ	*Технічний відділ*

Оцініть, як вплине реалізація пропозицій консультанта на ставлення до роботи співробітників рекламного агентства?

Дайте свою оцінку доцільності перепроєктування роботи в агентстві.

Спроєктуйте у вигляді схеми найкращу, на вашу думку, організаційну структуру рекламного агентства «BoostMedia».

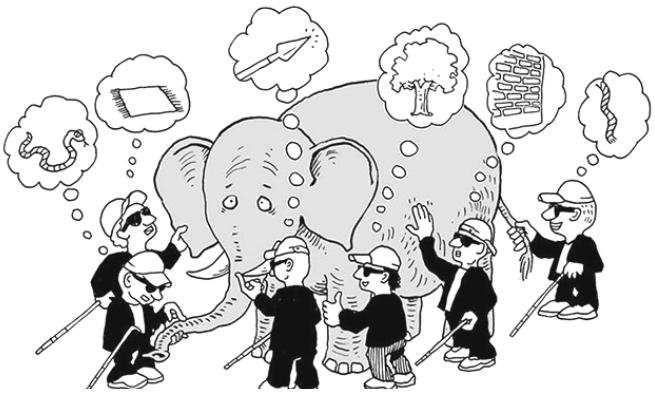
Література:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
2. Сакун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Інноваційні стратегії організаційного проєктування в умовах змін. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/505
3. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf

ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Завдання 1.

Прочитати притчу «Про сліпців і слона» та пояснити її як метафору для розуміння складнощів вимірювання організаційної ефективності.



ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!!!

Не можна зрозуміти поведінку системи лише за частинами, що належать їй.

Завдання 2.

КЕЙС

Оцінка ефективності діяльності Центру розвитку громади «Новий Крок»

СИТУАЦІЯ. Центр «Новий Крок» — це неприбуткова організація, яка працює в межах міської програми соціального розвитку. За останній рік центр реалізував 12 проєктів, однак:

- Зменшилась кількість учасників заходів
- Деякі проєкти не дотримались запланованих термінів
- Фінансові звіти подані з затримками
- Рівень задоволеності партнерів знизився

Новий керівник організації ініціює **оцінку ефективності діяльності Центру**, щоб оновити стратегію і підвищити результативність.

ВАЖЛИВО!

Оскільки концепція організаційної ефективності є багатовимірною, мудрі менеджери розуміють, що розуміння організаційних показників схоже на польоти пілотів літака повинні бути на шляху з точки зору висоти, швидкості повітря та тиску масла, і переконайтеся, що вони мають достатньо газу, щоб закінчити свій план польоту. Для відстеження організаційної ефективності оцінка того, як організація працює фінансово, є лише відправною точкою. «Збалансована система показників» заохочує керівників також контролювати, наскільки добре організація обслуговує клієнтів, керує внутрішньою діяльністю та створює основу для майбутніх вдосконалень. Це забезпечує швидке, але всебічне уявлення про організацію.

Завдання 2.1.

Визначте критерії ефективності організації:
Результативність (виконання цілей)
Економічність (використання ресурсів)
Соціальний ефект (користь для громади)
Задоволеність стейкхолдерів тощо.

Завдання 2.2.

Побудуйте діаграму сильних і слабких сторін організації

Завдання 2.3.

Сформулюйте рекомендації для покращення:
Оптимізація внутрішніх процесів
Підвищення залученості цільової аудиторії
Навчання персоналу та цифровізація звітності

Література:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
2. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Морально-етичні методи впливу в адміністративному менеджменті як чинник підвищення ефективності організації. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 11(21). С. 882–890. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891
3. Оцінка ефективності організації. URL: https://ukrayinska.libretexts.org
4. Притча про сліпців і слона. URL: https://www.management.com.ua/blog/3842

ТЕМА 9. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Завдання 1.

Розгляньте ілюстрацію - Ефект Рінгельмана. Зображена ситуація є метафорою діяльності організації, яка функціонує під впливом **внутрішнього середовища**.

Визначте **внутрішні чинники**, зображені на картинці:

- людські ресурси;
- розподіл функцій і навантаження;
- мотивація персоналу;
- організаційна культура;
- стиль управління.

Завдання 2.

«Хаос і порядок в організаціях: аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос»

СИТУАЦІЯ. Велика компанія стикається з кризою (наприклад, падіння попиту, технологічні зміни тощо).

Необхідно з'ясувати наступне:

Де знаходиться точка біфуркації? Які варіанти розвитку можливі?
Як зміна одного елемента може створити ефект фрактала і змінити всю систему?
Як організація може вийти з хаосу, знайшовши новий аттрактор?

ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА:

◆ **Аттрактор** – це стан або набір станів, до яких система прагне повернутися після незначних змін.

📌 Приклад: У бізнесі стабільна стратегія компанії може бути атрактором, оскільки навіть після криз організація повертається до звичного курсу розвитку, ключових цінностей та усталених управлінських рішень, що забезпечують її стійкість і цілісність.

◆ **Біфуркація** – це момент радикальної зміни, коли система змушена обрати один із можливих шляхів розвитку.

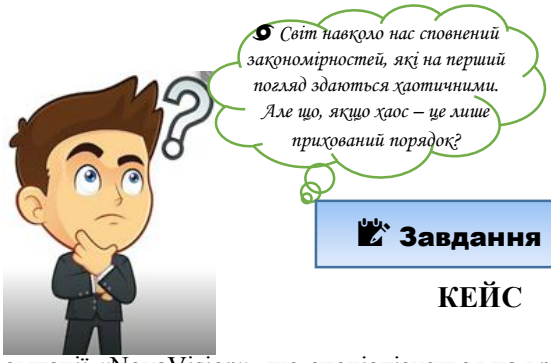
📌 Приклад: Компанія стикається з кризою та має вирішити: змінити стратегію або закритися.

◆ **Фрактал** – це структура, яка повторюється на різних рівнях масштабування.

📌 Приклад: організаційна структура корпорації: головний офіс → регіональні офіси → відділи → команди – усі рівні подібні один до одного, як фрактали.

◆ **Детермінований хаос** (передбачуваний хаос) - це система, яка здається хаотичною, але насправді розвивається за суворими правилами.

📌 Приклад: при управлінні компанією здається, що



Завдання 3.

КЕЙС

Ситуація: У компанії «NovaVision», що спеціалізується на креативному маркетингу, виникла кризова ситуація. Через різкі зміни на ринку, втрату ключових клієнтів і внутрішні конфлікти, організаційна структура стала нестабільною. Співробітники не розуміють пріоритетів, виникають суперечки, відділи працюють несинхронно. Власник компанії вважає, що настав момент біфуркації – або організація перебудується, або її чекає розпад.

Завдання:

-розробити стислий тактичний план на 3 місяці
-схему нової фрактальної структури організації
-варіанти розвитку після біфуркації

Завдання 4.

«Фактори зовнішнього середовища організації»

Оберіть **реальну або умовну організацію** (державну установу, бізнес тощо).

1. Визначте фактори **зовнішнього середовища прямого впливу**:
2. Визначте фактори **зовнішнього середовища непрямого впливу**:
3. Поясніть, **які з факторів є найбільш загрозливими** для організації

Література:

1. Ефект Рінгельмана (Ringelmann effect), ефект соціальної ліні. URL: https://staff-capital.com/ringelmann-effect/
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
3. Намазова Ю.І., Назаренко М.О., Зубар І.В. Майндфулнес у системі самоменеджменту: концептуальна модель інтеграції та управлінська ефективність. Розвиток міста: науковий журнал. Вип. 3 (07). Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2025. С. 57–62. DOI 10.32782/city-development.2025.3-8
4. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М.О. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення результативності управління людським капіталом. Наукові інновації та передові технології, 12(52), 2025. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3252-3259

ТЕМА 10. КОРПОРАТИВНА (ОРГАНІЗАЦІЙНА) КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Завдання 1.

Розгляньте подану піктограму.

Кожен елемент зображення має символічне значення та пов'язаний із поняттями теми «Корпоративна культура».

Ваше завдання:

1. Ідентифікувати елементи піктограми (не менше 5–7 символів).

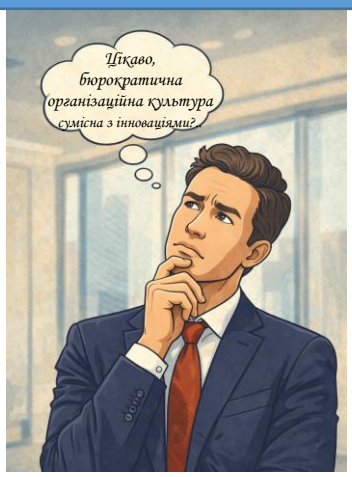
2. Пояснити, яке поняття організаційної культури символізує кожен елемент (цінності, норми, моделі культури, типи за конкуруючими цінностями тощо).

3. Визначити, які типи організаційної культури представлені на зображенні (ієрархічна, ринкова, адхократична, планова).

4. Зробити **висновок**, яку модель або тип культури можна вважати домінуючою та чому.

Завдання 2.

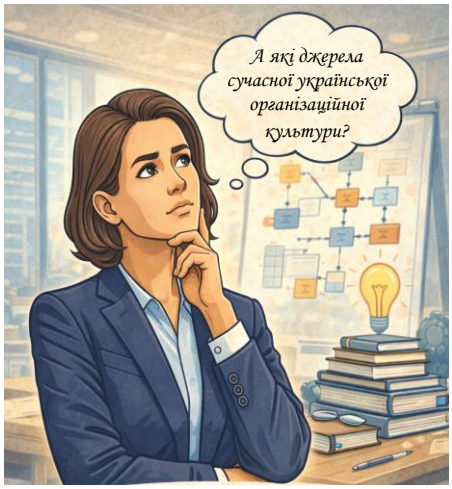
За допомогою ШІ створіть пентограму, яка зобразить найкращу, на вашу думку, корпоративну культуру сучасної організації в умовах змін (орган публічної влади, бізнес-організації тощо)



Завдання 3.

Розшифруйте слова та словосполучення, які зашифровані на картинці

1. ⏰ ➕ 🚀 = ?
2. 📅 ✍️ 🔄 = ?
3. ⏳ 🚫 🧮 = ?
4. 🎯 📋 ✔️ = ?
5. 🔔 ➖ 😴 = ?
6. 25 ⏳ ➕ 5 🟤 = ?
7. ⛹️ 📌 💡 = ?
8. 🟥 📉 📈 = ?



Завдання 4.

«Культура на екрані»

Обрати фільм / серіал / відео (наприклад, про бізнес або держслужбу).

Завдання

1. Визначити тип корпоративної культури.
2. Проаналізувати:
- стиль лідерства;
- комунікації;
- цінності.
3. Зробити висновок про ефективність.

Література:

1. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство, (61). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137
2. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. Науково-теоретичний альманах Грані, 2024. 27(6), 52-59. DOI: https://doi.org/10.15421/1724112
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
4. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Морально-етичні методи впливу в адміністративному менеджменті як чинник підвищення ефективності організації. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 11(21). С. 882–890. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891
5. Назаренко М.О., Тодорова О.Л., Зелінська О.В., Заболотний А.В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. Наукові інновації та передові технології, 12 (52), 2025. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237