



Силабус освітнього компонента

Програма навчальної дисципліни

Теорія організацій

Шифр та назва спеціальності

073 Менеджмент

Інститут

ІНІ Економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу

Освітня програма

Міжнародний бізнес
Менеджмент організацій і адміністрування
Проектний менеджмент

Кафедра

Менеджменту (204)

Рівень освіти

Бакалавр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), Обов'язкова

Семестр

2

Мова викладання

Українська

Викладачі, розробники



Лінькова Олена Юріївна

Helen.Linkova@khpi.edu.ua

Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НТУ "ХПІ"

Авторка понад 300

наукових і навчально-методичних публікацій.

курси: «Теорія організацій»,

«Основи менеджменту», «Управлінський консалтинг (тренінг)»,

«Страховий менеджмент», «Сучасні

методи досліджень у менеджменті»

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<https://web.kpi.kharkov.ua/mto/about/staff/linkova-2/>

Загальна інформація

Анотація

Курс "Теорія організацій" охоплює всі теоретичні аспекти організацій. В ході навчання студенти дізнаються про основні теоретичні підходи до аналізу організацій. Засобом досягнення цього стане системний аналіз організації, яку обрали студенти.

Мета та цілі дисципліни

Ознайомлення студентів із багатовимірним підходом до розуміння та вивчення організацій.

Надання студентам знання про закономірності функціонування та розвитку організацій.

Ознайомлення студентів із принципами організаційної структури та дизайну.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, контрольна робота, самостійна робота, консультації. Підсумковий контроль – диференційний залік.

Компетентності

- ЗК09. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- СК01. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК02. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- СК03. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- СК04. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

Результати навчання

- ПР05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- ПР07. Виявляти навички організаційного проектування.
- ПР12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
- ПР16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 150 год. (5 кредитів ECTS): лекції – 32 год., практичні заняття – 32 год., самостійна робота – 86 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Для успішного проходження курсу необхідно мати знання та практичні навички з наступних дисциплін: "Вступ до спеціальності", "Економічна теорія. Мікроекономіка", "Основи підприємництва".

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій при офлайн навчанні та програмного забезпечення корпоративної мережі Teams при онлайн навчанні. На практичних заняттях використовується проектний підхід до навчання, ігрові методи, акцентується увага на використанні системного підходу в менеджменті. Навчальні методичні, контрольні матеріали доступні студентам через команду "ТО" в корпоративній мережі Teams, через чат відбувається миттєвий зворотній зв'язок.

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Лекція 1. Тема 1. Методологічні засади теорії організації.

Визначення організації та її основні елементи.
Типи організацій (комерційні, некомерційні, державні).
Роль організацій у суспільстві.
Закони організації.

Лекція 2. Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.

Еволюція теоретичних концепцій:
Класичні теорії (Тейлор, Файоль).
Неокласичні теорії (людські відносини, поведінкова).
Сучасні теорії (системний підхід, контингентні теорії). організації.
Основні моделі організації.
Сучасна організаційна парадигма.

Лекція 3. Тема 3. Організація як система.

Формування системних уявлень. Системний підхід. Будова та класифікація систем. Організація як відкрита система.
Типологія організацій.

Елементи системи організацій (працівники, відділи, ресурси, процеси тощо).
Взаємодія елементів організації (внутрішні та зовнішні зв'язки).
Функції кожного елементу організації (системи).
Підсистеми в організації (виробнича, управлінська, соціальна тощо).
Критерії ефективності системи організації (продуктивність, прибутковість, задоволеність клієнтів, розвиток персоналу).
Розвиток системи організації (інновації, навчання персоналу, стратегічне планування).

Лекція 4. Тема 4. Організація як соціум.

Соціальна організація і соціальна спільність.
Види соціальних організацій.
Соціальна структура організації: соціальні групи в організації; взаємодія соціальних груп між собою; роль неформальних груп в організації.
Механізм регулювання у соціальних системах.
Стартапи та великі корпорації: відмінності в соціальній структурі та культурі цих типів організацій.

Лекція 5. Тема 5. Еволюція організацій.

Фактори впливають на еволюцію організацій.
Стадії організації у процесі еволюції.
Аналогії між біологічною еволюцією та еволюцією організацій.
Життєвий цикл організації.
Об'єкти вивчення менеджменту.

Лекція 6. Тема 6. Організаційний процес.

Сутність та структура організаційного процесу
Основні етапи організаційного процесу (планування, організація, мотивація, контроль)
Типи організаційних процесів (виробничі, управлінські, інформаційні) та їх взаємодія.
Бізнес-процеси та їх оптимізація. Цифрова трансформація та можливості для організаційних процесів. Організаційний процес і сталий розвиток.
Принципи і методи управління.

Лекція 7. Тема 7. Самоорганізація

Природничо-наукові засади синергетики. Принципи і характеристики самоорганізації.
Рівні самоорганізації від молекулярного до соціального.
Межі самоорганізації.
Фактори, які сприяють самоорганізації.
Синергетична концепція самоорганізації.
Самоорганізація в соціальних групах: переваги і недоліки.
Гнучкість і сталість організації.

Лекція 8. Тема 8. Організації та їхнє оточення.

Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації: фактори прямого та опосередкованого впливу на організацію. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Взаємодія організації з зовнішнім середовищем.
Заінтересовані сторони організації.
Корпоративна соціальна відповідальність.

Лекція 9. Тема 9. Організаційне проектування

Принципи побудови організаційних структур.
Методологія та технологія проектування організаційних форм управління. Ієрархія.

Лекція 10. Тема 9. Організаційне проектування

Холократія. Оцінка ефективності організаційних форм управління. Вплив структури на ефективність організації.

Лекція 11. Тема 10. Зміни в організації.

Причини змін.
Процеси змін.
Опір змінам та способи його подолання.

Лекція 12. Тема 11. Інновації в організаціях

Типи інновацій.
Процес інновацій.
Створення інноваційної культури.

Лекція 13. Тема 12. Культура організації

Поняття організаційної культури. Рівні організаційної культури.
Моделі організаційної культури. Типологія організаційних культур.
Сучасна українська організаційна культура.
Вплив культури на поведінку працівників та ефективність організації.

Лекція 14. Тема 13. Міжнародні організації.

Особливості управління міжнародними організаціями.
Культурні відмінності та їх вплив на управління.
Кроскультурні комунікації. Мовні бар'єри: різні мови, діалекти, жаргони. Невербальні відмінності: жести, міміка, погляд можуть мати різне значення в різних культурах. Культурні цінності: відмінності в цінностях, переконаннях, поглядах на життя. Контекстуальні відмінності: різне розуміння контексту повідомлення.
Стратегії ефективних кроскультурних комунікацій.

Лекція 15. Тема 14. Організаційна ефективність.

Показники ефективності організації.
Методи оцінки ефективності.
Фактори, що впливають на ефективність. Мотивація персоналу. Оцінка ефективності працівників.

Лекція 16. Тема 15. Виклики та можливості для організацій у майбутньому.

Тренди розвитку організацій.
Нові форми організацій.
Цифрова трансформація організацій.
Роль технологій в управлінні.
Кібербезпека в організаціях.

Теми практичних занять

Практичне заняття 1. Тема 1. Методологічні засади теорії організації.

Доповіді студентів:

- про юридичні особи (Закон України "Про господарські товариства", Цивільний кодекс України);
- про управління організаціями (колегіальні органи управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада, ревізійна комісія, секретаріат, дирекція; внутрішні документи організацій: статут, установчий договір, положення, правила внутрішнього трудового розпорядку);
- про регулювання відносин між організацією та найманими працівниками (Кодекс законів про працю України; трудові контракти; графіки роботи; заробітна плата; охорона праці);
- про оподаткування, ведення бухгалтерського обліку та звітності (Податковий кодекс України; Закони про облік та аудит; міжнародні стандарти);
- про неприбуткові організації (Закон України "Про громадські об'єднання", "Про благодійну діяльність та благодійні організації");
- про державні організації (Закон України "Про управління об'єктами державної власності");
- про міжнародні стандарти (ISO-стандарти, сертифікація систем управління якістю, екологічне управління; угоди про уникнення подвійного оподаткування).

Навести приклади прояву кожного закону організації в реальних організаціях (Закони: синергії; самозбереження; розвитку; інформованості (організаційного порядку); композиції (пропорційності); єдності аналізу та синтезу; економічності; найменших).
Командна робота. Висновки.

Проведення дискусії. Знайти консенсус з питань практичного заняття. Роль організацій у суспільстві.

Порівняти комерційні, не комерційні та державні організації за критеріями: мета створення; джерела фінансування; форми власності; приклади організацій; соціальна відповідальність. Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 2. Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.

Доповіді студентів:

- порівняти класичні (Тейлор, Файоль) та неокласичні (поведінкові) теорії організацій (основні принципи, переваги, недоліки, актуальність для сучасних організацій);
- характеристики системного підходу: теорія відкритих систем; теорія соціотехнічних систем Емері та Тріса; синергія; адаптація; ієрархія систем; теорія хаосу і складності та контингентних (ситуаційні) теорій: теорія структури Джон Вудворт; теорія середовища Лоулернса, Лорша; теорія залежності від ресурсів; теорія вибору стилю лідерства Фреда Фідлера (принципи управління, приклади застосування);
- сучасні організаційні теорії: теорія ресурсної бази; інституційна теорія; теорія зацікавлених сторін; мережеві теорії (екосистеми стартапів у технологічних хабах (Силіконова долина); теорія самоорганізації (в креативних та інноваційних середовищах, де зниження контролю сприяє творчості та самоініціативі); теорія інновацій; теорія організаційної культури; теорія agile-управління; теорія цифрової трансформації)

Розробити в групі кейс, який ілюструє використання різних організаційних теорій до реальних ситуацій.

Структура кейсу:

- галузь, розмір, культура організації;
- проблемна ситуація з якою стикається організація;
- аналіз ситуації з використанням організаційних теорій;
- пропозиції щодо вирішення проблеми на основі обраних теорій;
- оцінка ефективності запропонованих рішень.

Командна робота. Висновки

Практичне заняття 3. Тема 3. Організація як система.

Доповіді студентів:

- навести приклад чим системний підхід відрізняється від інших підходів до вивчення організації;
- розробити модель, яка відображає будову організації як відкритої системи (основні елементи системи та їх взаємозв'язки);
- порівняти різні типи організацій за критеріями: власність, мета, технології, фінансовий обіг за рік, кількість найманих працівників, організаційно-правова форма.

Розробити кейс, який ілюструє, як зміни в одному елементі (мета, учасники, структура, процеси, ресурси, середовище, інформаційні зв'язки, результат діяльності) системи організації впливають на інші елементи та на систему в цілому.

Командна робота. Висновки.

Провести аналіз підсистеми (функціональні: виробнича, управлінська, соціальна. Інформаційна, фінансова; структурні: лінійні, функціональні - маркетинг, кадри; проектні) організації за структурою: функція підсистеми, взаємозв'язки з іншими підсистемами, фактори, що впливають на ефективність підсистеми (критерії: продуктивність, якість, вартість, гнучкість, задоволеність клієнтів).

Командна робота. Висновки

Практичне заняття 4. Тема 4. Організація як соціум.

Доповіді студентів:

- приклади різних типів соціальних організацій (громадські організації, об'єднання, соціальні підприємства, профспілки, політичні партії, релігійні організації, освітні, наукові організації, суспільно-політичні рухи, культурні та етнічні асоціації, міжурядові, міжнародні організації) пояснити чим вони відрізняються від соціальних спільнот (родина, етнічна, релігійна, професійна, освітня, місцева, віртуальна, молодіжна, протестант, активна, тематична). Відмінності: мета, функції, структура, форма, управління, членство;

- створити модель соціальної структури типової організації, визначити соціальні групи та їхні ролі (вертикальна, горизонтальна, міжособистісні і соціальні відносини, обов'язки і ролі, поведінкові аспекти, інтеграція та мотивація);
- проаналізувати роль неформальних груп в організаціях, їх функції та вплив на формальну структуру організації;
- порівняти соціальну структуру і культуру стартапів і великих корпорацій. Основні відмінності та причини їх виникнення.

Обрати соціальну проблему, яка може виникнути в організації (конфлікти, стреси), запропонувати способи їх вирішення з урахуванням соціальних аспектів.

Командна робота. Висновки

Практичне заняття 5. Тема 5. Еволюція організації.

Доповіді студентів:

- приклади кожного внутрішнього і зовнішнього факторів, які впливають на еволюцію організації;
- ключові характеристики притаманні кожній стадії життєвого циклу організації, наведіть приклади відомих компаній на різних стадіях;
- спільні та відмінні риси процесів біологічної еволюції та еволюції організацій;
- взаємозв'язок об'єктів вивчення менеджменту з процесом еволюції організації;
- роль лідера в процесі еволюції організації;
- дослідження сучасної теорії організаційного розвитку: основні положення теорії, актуальність теорії для сучасних компаній.

Історія розвитку відомої компанії (Нова пошта, Apple, Google): етапи еволюції; фактори. Які вплинули на трансформацію компанії; стратегії, які компанія використала для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Командна робота. Висновки.

Групова дискусія: тема. Організації у яких найбільший шанс на виживання в сучасному бізнес-середовищі. Чому?

Командна робота. Висновки.

Рольова гра:

Ролі: інвестори, менеджери, співробітники.

Ситуація: організація стикається з необхідністю змін (середній бізнес, який займається виробництвом енергоефективних будівельних матеріалів, ринок України стикається з викликами: зростання вимог до енергозбереження відповідно до угод України з ЄС; висока конкуренція серед виробників локальних і європейських еко-матеріалів; висока вартість енергоресурсів та сировини, спричинена глобальними економічними коливаннями;

попит на перехід послуг у онлайн-формат)

Завдання : обговорити, які рішення будуть прийняті та чому? (стратегія сталого розвитку; інвестування в сучасне обладнання; екосистема співпраці; цифровізація роботи з клієнтами; навчання персоналу; впровадження нових стандартів; маркетингове просування).

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 6. Тема 6. Організаційний процес.

Доповіді студентів:

- обрати будь-яку компанію і проаналізувати один з ключових бізнес процесів: сильні та слабкі сторони, шляхи оптимізації з використанням цифрових технологій

(наприклад,

Нова пошта: логістика, доставка, обробка замовлень, транспортування, робота з клієнтами, автоматизація процесів, фінансове управління;

МХП: вирощування птахів, постачання готової продукції, контроль якості, інновації у харчових технологіях, експорт;

Київстар: розвиток мережі, обслуговування клієнтів, розробка послуг, маркетинг, управління дистрибуцією, фінансова діяльність;

Укрзалізниця: управління перевезеннями; технічне обслуговування, продаж квитків, маркетинг, управління персоналом, фінансовий менеджмент).

- значення цифрової трансформації в оптимізації організаційних процесів;

- інструменти для управління бізнес-процесами (роботизація процесів; BPM (Business Process Management: Bizagi, Camunda, IBM Business Automation Workflow, Signavio, Appian);
- організаційний процес і сталий розвиток, кращі практики (наприклад, Миронівський хлібопродукт: виробництва біогазу з відходів птахофабрики, впровадження технологій для зниження енергоспоживання, фінансування освітніх програм у сільській місцевості, Річний звіт щодо впливу на екологію та стійкості;
DTEK: інвестиції у сонячні та вітрові електростанції; розробка програм підвищення енергоефективності для клієнтів).

- невдалі спроби оптимізації бізнес-процесів - реальні кейси.

Візуалізувати організаційний процес за допомогою блок-схеми (діаграми потоку).

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі: керівник проекту, менеджер по процесах; аналітик даних; співробітник.

Ситуація: оптимізація бізнес-процесу (наприклад, підвищення якості обслуговування клієнтів)

Завдання: кожна група має запропонувати своє рішення та презентувати його.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 7. Тема 7. Самоорганізація

Доповіді студентів:

- відмінності самоорганізації від звичайного управління (підхід до управління ресурсами; структура процесів, роль лідерства);

- приклади самоорганізації на різних рівнях: молекулярному, клітинному, організму, соціальному;

- коли обирати самоорганізацію? (наприклад, ІТ);

- причини, чому не всі системи здатні до самоорганізації?

- фактори, які сприяють самоорганізації в системах;

- виникнення складних структур - пояснення, яке надає синергетична концепція самоорганізації: порядок через хаос, позитивний зворотній зв'язок, непередбачувані зміни, внутрішні закономірності, зовнішні умови (наприклад, кризи у суспільстві стимулюють створення нових економічних структур - розвиток ІТ-сектора в Україні, кластери в економіці);

- приклади переваг (гнучкість, залученість, креативність, демократичність, ефективність використання ресурсів) і недоліків (нестача координації, ризик неефективності, конфлікти, складність прийняття рішень, відсутність довгострокової стратегії) самоорганізації в соціальних групах;

- поєднання гнучкості (швидке реагування на зміни, комунікації, аналіз зворотного зв'язку,) і сталості (стабільність, базова структура, децентралізація (блокчейн), цикли еволюції) в само організованих системах (наприклад, методології управління проектами Scrum, Kanban);

- гібридні моделі управління (самоорганізація та централізоване управління), наприклад, ІТ-галузь поєднує швидке реагування на зміни Agile, Scrum з довгостроковими цілями управління; торговельні мережі поєднують централізоване управління процесами (закупівлі, ціноутворення, стратегічне планування) з локальною автономією магазинів (робота з персоналом, організація продажів);

- самоорганізація в соціальних мережах (наприклад, координація для соціальних рухів; мережі підтримки; колективне виробництво знань; лідерство без формальних структур; розв'язання соціальних проблем; формування нових бізнес-моделей; створення і поширення контенту).

Проаналізуйте процеси самоорганізації в будь-якій соціальній системі: фактори, які сприяли самоорганізації, фактори, які перешкоджали самоорганізації; зміна рівнів самоорганізації цієї системи з часом.

Командна робота. Висновки.

Створити просту модель соціальної само організованої системи. Проаналізуйте як змінюється поведінка системи при зміні різних параметрів.

Командна робота. Висновки.

Групова дискусія:

тема. Чи можна управляти процесами самоорганізації? Як?

Як можна застосувати принципи самоорганізації для вирішення соціальних проблем (наприклад, подолання соціальних розривів - комунікаційні мережі, інклюзивні інститути; удосконалення громадської інфраструктури - організація комунальних проектів, спільне використання ресурсів;

екологічні ініціативи - охорона навколишнього середовища, енергозбереження, озеленення; генерація соціального капіталу - підтримка людей з обмеженими можливостями, надання медичної допомоги; протидія корупції - виявлення нечесних дій органів влади, прозорість виборів, виконання законів; освіта, охорона здоров'я - подолання дефіциту навчання, співпраця в проектному навчанні, покращення доступу до медичних послуг, психологічної підтримки; підвищення якості життя через соціальні підприємства - вирішення проблем безробіття, доступ до навчання, інтеграція соціально вразливих груп).

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 8. Тема 8. Організації та їхнє оточення.

Доповіді студентів:

- елементи внутрішнього середовища організації (структура; культура; людські ресурси; фінансові ресурси; технології; процеси; стратегія та цілі; взаємини між працівниками; корпоративні ресурси і брендинг; політика та управлінські практики (кодекс етики, система прийняття рішень);
- відмінності між прямим (приносить швидкий результат; безпосередньо взаємодіють з організацією, структурами, процесами; механізм реалізації - вказівки, управлінські рішення, чітке керівництво; наприклад, призначення менеджерів, надання ресурсів. Ризики: опір, конфлікти) і опосередкованим впливом на організацію (довгостроковий характер; такі дії, які впливають на організацію через зовнішні / внутрішні канали, не пов'язані з безпосередніми рішеннями; механізм реалізації - через культуру, звичаї, поведінкові норми; наприклад, зміни законодавства, потреб клієнтів. Ризики: складно прогнозувати та управляти);
- навести приклад взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (наприклад, зовнішні фактори: коливання курсу валют - зниження купівельної спроможності - зміна обсягу продажів; внутрішні фактори: зміни в маркетингу організації - адаптація до зовнішніх економічних змін; взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів: через обробку замовлень клієнтів змінити ціну на товари для підвищення обсягів продажів при зниженні купівельної спроможності);
- інтереси зацікавлених сторін організації - підтримка соціальних ініціатив, розвиток громади; конкуренти - покращення конкурентоспроможності на ринку; ЗМІ - висвітлення інформації, яка цікавить їх аудиторію, підтримка іміджу організації, якщо це відповідає їхній ідеології);
- чому корпоративна соціальна відповідальність важлива для сучасних організацій? (поліпшення іміджу; утримання талановитих працівників; фінансові вигоди - підвищення продуктивності праці, скорочення витрат; залучення партнерів та клієнтів; довгострокове забезпечення сталого розвитку; відповідність вимогам державного та міжнародного регулювання; соціальні ініціативи та вплив на суспільство - розвиток громад, створення робочих місць, покращення умов життя);
- корпоративна соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності організації;
- основні тренди у взаємодії організації із оточенням (наприклад, соціальне підприємництво, сталий розвиток);
- вплив цифрової трансформації на взаємодію організації з зовнішнім середовищем;
- порівняти різні моделі взаємодії організації зі своїм оточенням.

Проаналізуйте на прикладі вітчизняної компанії: як зміни у зовнішньому середовищі вплинули на її діяльність за останні три роки. Зазначте стратегії адаптації компанії до змін.

Командна робота. Висновки.

Розробити стратегію розвитку компанії з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Визначити загрози і можливості, які можуть вплинути на організацію в майбутньому.

Сформулювати місію, візію та цінності організації.

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі: Менеджер, представники різних зацікавлених сторін (клієнти, працівники, акціонери, державні органи, представники громади)

Ситуація: конфлікт інтересів між різними зацікавленими сторонами

Завдання: кожна група має запропонувати своє рішення і презентувати його.

Командна робота. Висновки. (рішення: діалог, компромісні рішення, стратегічне планування).

Практичне заняття 9. Тема 9. Організаційне проектування

Доповіді студентів:

- приклади принципів побудови організаційних структур (цілеспрямованості - впровадження інновацій; поділу праці - відділи; єдиного начальництва - підпорядкування структурним керівникам; баланс повноважень і відповідальності - приймати рішення щодо реалізації завдань та несе відповідальність за їх результат; гнучкості - проектні команди в ІТ; динамічності - зростання компанії обумовлює перехід від лінійної до дивізійної структури; ієрархії - регіональні підрозділи; функціональної спеціалізації - фінансовий відділ: аналіз, бюджет, звіт; координації - комітети для координації виробництва та продажу; економічності - плоскі організаційні структури в малому бізнесі; паритету - рівні: регіональні менеджери; керівники підрозділів; територіального розподілу - відділення);
- етапи технології проектування організаційних форм управління
- переваги і недоліки ієрархічних та холократичних структур управління;
- критерії ефективності організаційної структури;
- приклад як структура організації впливає на її ефективність (наприклад, в логістичному бізнесі функціональна структура не конкурентоспроможна за повільністю ухвалення управлінських рішень, перехід до дивізійної структури);
- вплив технологічних змін на організаційні структури;
- сучасні тренди в організаційному проектуванні (наприклад, флет-організації: стартапи, креативні агенції, волонтерські організації; мережеві структури);
- вплив організаційної культури на вибір організаційної структури.

Аналіз організаційної структури на прикладі компанії: тип (ієрархічна, Холократія); відповідність структури цілям компанії; шляхи удосконалення організаційної структури цієї компанії; розробіть оптимальну організаційну структуру за факторами: розмір організації, вид діяльності, стратегічні цілі, культура організації.

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі. Керівник проекту, менеджери відділів, працівники.

Ситуація. Обрати сферу нової компанії (наприклад, логістичні послуги; комерція; освіта; виробництво товарів;).

Завдання. Розробити організаційну структуру для нової компанії за командами по ролям та презентувати.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 10. Тема 9. Організаційне проектування

Доповіди студентів:

- приклади принципів холократії (децентралізація управління - кожен працівник відповідає за окремі завдання; орієнтація на ролі - відповідальність за комунікації; гнучкі кола - розробка продукту; маркетинг; самоврядування - ухвалення маркетингового рішення без ухвалення з загальним керівництвом; еволюційний розвиток - зміна функцій деяких ролей після проекту; прозорість інформації - онлайн доступ до бази знань компанії - поточні завдання і прогрес колег; відповідальність за власну роль - без залучення менеджера; управлінські зустрічі - обговорення нового продукту та формування єдиного плану дій; мінімізація бюрократії - згода учасників кола без погодження керівництва);
- відмінності холократії від ієрархічної структури (Холократія (ІТ-стартапи)
- гібридні організаційні структури;
- фактори, які необхідно враховувати при виборі організаційної структури (розмір організації; тип діяльності та галузь; цілі організації; стадія життєвого циклу; культура організації; рівень складності діяльності; ступінь залученості технологій; масштабність діяльності; рівень конкуренції; регуляторні вимоги; ресурси організації; рівень взаємодії з зовнішнім середовищем; швидкість змін у галузі;);
- метрики для оцінки організаційної структури (продуктивність - кількість проектів, термін проекту, дохід на співробітника; гнучкість - час на прийняття важливих рішень; кількість організаційних змін; якість комунікацій - внутрішні оцінки; складність структури - рівні,

підрозділи; співпраця - конфлікти; делегування - автономія прийняття рішень; інновації - відсоток реалізованих; задоволеність співробітників - плинність кадрів);
- вплив сучасних трендів в організаційному проектуванні на майбутнє роботи.

Групова дискусія:

Питання: Холократія ефективна для всіх типів компаній?

Найбільш важливі критерії ефективності організаційних структур різних типів.

Як побудувати ефективну систему оцінки ефективності організаційної структури?

Рольова гра.

Ролі. Група - це команда, яка має розробити новий продукт.

Ситуація. В певній компанії розробити новий продукт (наприклад, компанія Київстар).

Завдання. Одна група використовує холократичний підхід для прийняття рішень, інша - ієрархічний. Порівняйте ефективність обох підходів для розробки нового продукту.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 11. Тема 10. Зміни в організації.

Доповіді студентів:

- внутрішні та зовнішні причини змін в організаціях;
- етапи процесу змін в організаціях;
- причини виникнення опору змінам в організації;
- способи подолання опору змінам в організації;
- сучасні підходи до управління змінами (загальна трансформація, зміни на основі даних).

Оберіть компанію, яка нещодавно впровадила значні зміни (наприклад, реструктуризацію, впровадження нової технології). Проаналізуйте причини змін, причини їх впровадження та результати.

Командна робота. Висновки.

Розробка стратегії впровадження змін для вітчизняної компанії: цілі змін; потенційні перешкоди; необхідні ресурси; план дій; система комунікацій.

Командна робота. Висновки.

Групова дискусія: - як побудувати культуру сприятливу для змін?

- як лідер може сприяти успішному впровадженню змін?

Рольова гра.

Ролі. Керівник проекту змін, співробітники, профспілки.

Ситуація. Оберіть компанію та специфіку професійної діяльності працівників у яких змінюється система оплати праці (наприклад, мережа супермаркету: касири, відділ маркетингу, логісти).

Завдання. Розробити план впровадження нової системи оплати праці: можливі труднощі та шляхи їх подолання.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 12. Тема 11. Інновації в організаціях

Доповіді студентів:

- навести приклади кожного типу інновацій (продуктові; процесні; бізнес-модельні - оренда сонячних панелей; соціальні - Прометеус; технологічні; послуг; маркетингові; організаційні; екологічні; ринкові; ринкові - автоматичні сортувальні центри Нової пошти);
- етапи процесу інновацій (генерація та відбір ідей; розробка концепції - ціннісна пропозиція; планування; розробка прототипу; тестування; комерціалізація; масштабування; оцінка результату та оптимізація);
- компоненти інноваційної культури: лідерство орієнтоване на інновації; гнучкість організації; команда, орієнтована на інновації; атмосфера відкритості і довіри; підтримка ризику та терпимість до невдач; інфраструктура для інновацій; орієнтація на клієнта; інформаційний обмін; постійне навчання та розвиток; визнання та мотивація працівників;
- бар'єри впровадження інновацій в організації (внутрішні: опір змінам, недостатнє фінансування, відсутність підтримки лідера, недоліки корпоративної культури, обмеженість кваліфікації і знань, складність процесів впровадження, неефективна комунікація; зовнішні: економічні обмеження, правові, конкурентний тиск, соціокультурні фактори, технологічні обмеження, конкуренція за таланти);
- сучасні тренди в області інновацій (відкриті інновації, корпоративні акселератори).

Групова дискусія: як лідери можуть сприяти створенню інноваційної культури; як побудувати інноваційну екосистему в організації; значення стартапів у розвитку інновацій.

Оберіть компанію, яка відома своїми інноваціями. Проаналізуйте які типи інновацій вона впроваджує. Фактор, які сприяли успіху цієї компанії в інноваційній діяльності. (наприклад, Tesla: технологічні - електромобілі, системи батареї, швидкі зарядки; бізнес-інновації: прямі продажі, обслуговування авто вдома; продуктові інновації: система автономного водіння, моделі авто; соціальні: проекти збереження енергії, інвестує скорочення екологічного сліду).

Командна робота. Висновки.

Розробіть для компанії інноваційну стратегію: напрями інноваційної діяльності; ресурси для реалізації; система оцінки ефективності.

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі. Топ-менеджери; менеджери середньої ланки; співробітники; новатори.

Ситуація. Для компанії в сфері послуг (наприклад, авіаперевезення).

Завдання. Розробити новий продукт / послугу для компанії. Презентувати ідею, обговорити шляхи її реалізації.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 13. Тема 12. Культура організації

Доповіді студентів:

- основні елементи організаційної культури (цінності, місія, норми, лідерство, символи, комунікації, робоче середовище, мотивація, традиції, відносини з зацікавленими сторонами);
 - характеристика кожного рівня організаційної культури на прикладі компанії (зовнішній - дизайн офісу, символіка, традиції, стиль одягу, комунікація; задекларовані цінності та норми - місія, етичні стандарти, корпоративні правила; глибинний (переконання) - ставлення до ризику, влади, конфліктів, людини);
 - моделі організаційної культури (Харрісона та Генді за факторами відносини між людьми, структура влади: влади (стартапи), ролі (АТ), завдань (ІТ), особистості (наука)
- Шейн: рівні організаційної культури: зовнішній, цінності, глибинний;
- Камерон та Куїн за фокусом (внутрішній, зовнішній) та орієнтація (стабільність, гнучкість): кланова (малий бізнес); адхократична (стартапи); ієрархічна (банки); ринкова (АТ); Гофстеде за національними відмінностями: централізація влади; колективізм; ризик; соціальна орієнтація; довго строковість; контроль;
- Гортберга фокус на: результат; процес; люди);
- приклади типів організаційної культури (влади - Apple за Стіва Джобса; ролі - ПриватБанк; завдань - ІТ; особистості - юристи, наукові установи; кланова - малий бізнес; адхократична - Tesla; ієрархічна - Укрзалізниця; ринкова - Amazon; гібридна - агрохолдинг МХП);
 - тренди в розвитку організаційної культури (адаптивність, орієнтація на інновації, культура інклюзивності, різноманітності, соціальна відповідальність, орієнтація на працівника, діджиталізація культури, лідерство на основі цінностей, вдосконалення організаційної культури);
 - презентуйте власну анкету для оцінки організаційної культури в компанії;
 - розробіть програму розвитку організаційної культури для конкретної компанії;
 - розробіть і презентуйте ідеальну модель організаційної культури для певної галузі (наприклад, освіта).

Групова дискусія: як організаційна культура впливає на поведінку працівників і інноваційність? Особливості української організаційної культури. Як побудувати сильну інклюзивну організаційну культуру?

Оберіть відому національну компанію, проаналізуйте організаційну культуру: тип; сильні, слабкі сторони; як культура впливає на ефективність компанії (наприклад, Rozetka: ринкова з елементами адхократії, гнучка, нові послуги; переваги: клієнто орієнтованість; інноваційність; лояльність персоналу; недоліки: складність масштабування; стрес; залежність від зовнішніх факторів).

Командна робота. Висновки.

Порівняйте організаційну культуру українських та західних компаній: основні відмінності, їх вплив на бізнес-процеси (управління, ієрархія; фокус на результат / процеси; зміни, ризик; колективізм; мотивація; довіра, прозорість. Слабкість у стандартизації уповільнює довгостроковий розвиток).

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі. Керівник компанії, HR-менеджер, працівники

Ситуація. У компанії низька продуктивність, плинність кадрів висока, слабка мотивація (наприклад, Укрпошта).

Завдання. розробити стратегію зміни організаційної культури (аналіз поточної культури, формулювання бажаної культури, комунікація змін, навчання, зміни, мотивація, трансформація структур і процесів, моніторинг, корегування).

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 14. Тема 13. Міжнародні організації.

Доповіді студентів:

- що відрізняє управління міжнародними організаціями від управління національними компаніями (складність культурного середовища; регуляторне середовище; управління людським капіталом; валютне середовище; логістика; різні ринки; глобальні інноваційні проекти; комплексні глобальні стратегії);
- приклади впливу культурних відмінностей на ефективність управління (Японія - не можна виражати незгоду публічно; Німеччина - акцент на плануванні перед прийняттям рішення; Швейцарія - пунктуальність);
- компоненти крос культурних комунікацій (мовний бар'єр; контекст; невербальна комунікація; культурні цінності; упередження; визначення часу; емоційна виразність; підхід до конфлікту та переговорів; технічні фактори);
- вплив культурних цінностей на прийняття рішень в міжнародних організаціях;
- тренди крос-культурного менеджменту (культурна інтеграція, управління різноманітністю).

Групова дискусія:

Проаналізуйте стратегію, яку використовує відома міжнародна організація для ефективної крос-культурної комунікації (наприклад, Google : крос-культурне навчання, міжнародні команди, технології, врахування культурних особливостей, адаптація комунікаційних стратегій, підтримка балансів у культурних стереотипах).

Рольова гра.

Ролі. Представники різних культур, які працюють в одній міжнародній компанії.

Ситуація. Наприклад Японія, Україна працює над одним проектом.

Завдання. Вирішити конфліктну ситуацію через непорозуміння, пов'язане з культурними відмінностями (відкрита комунікація, посередництво керівництва, пошук компромісу, повага до культурних особливостей, відповідальність за кінцевий результат).

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 15. Тема 14. Організаційна ефективність.

Доповіді студентів:

- підходи до визначення організаційної ефективності (на основі досягнення цілей; системний; стейкхолдерський; підхід до внутрішніх процесів (якість, продуктивність); підхід до порівняння з конкурентами; екологічний; балансовий);
- приклади кількісних і якісних показників ефективності організації;
- переваги і недоліки методів оцінки ефективності організації;
- приклади впливу на ефективність організації внутрішніх і зовнішніх факторів;
- тренди при оцінці ефективності (balanced scorecard, перспективи: фінансова, клієнта, бізнес-процеси, розвитку; KPI);
- зміна підходів до оцінки ефективності в умовах цифрової трансформації (цифрові KPI, ШІ інструменти аналізу, оцінка здатності до змін, фокус на цифровий досвід клієнтів і працівників, інтеграція екологічної, соціальної, управлінської відповідальності, аналіз даних у реальному часі).

Оберіть відому компанію, проаналізуйте які фактори найбільше впливають на ефективність цієї компанії (наприклад Nestle: глобальний ринок харчування, посилення вимог до якості стимулює інновації, цифровізація, соціальні ініціативи).

Скласти та презентувати анкету для оцінки задоволеності працівників (загальна задоволеність; умови праці; оплата праці; можливості професійного розвитку; взаємодія з керівництвом; комунікації в колективі; інші аспекти).

Групова дискусія: як мотивація персоналу пов'язана з ефективністю організації? Як часто необхідно проводити оцінку ефективності організації?

Рольова гра.

Ролі. Керівник відділу, працівники.

Ситуація. Наприклад, відділ продажу. Цілі компанії - збільшення доходу, поліпшення обслуговування клієнтів. КРІ: обсяг реалізованої продукції, кількість нових клієнтів, відсоток утриманих клієнтів. Якісні критерії: взаємодія, ініціативи, зміни.

Завдання. Розробити систему оцінки ефективності працівників відділу, враховуючи специфіку діяльності та цілі компанії.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 16. Тема 15. Виклики та можливості для організацій у майбутньому.

Доповіді студентів:

- як тренди розвитку організацій впливають на бізнес моделі (діджиталізація - розвиток моделей платформ; послуги за підпискою; дані - стратегічний актив; сталий розвиток - екологічні процеси, соціальна відповідальність; клієнтський досвід - скорочення ланцюгів поставок, продаж рішень; віддалена робота - дистанційні послуги, аутсорсинг; екосистеми - колаборація; ШІ - автоматизація, прогнозовані послуги);

- переваги (гнучкість, вмотивованість працівників, ефективне управління ресурсами, інноваційна культура, прозорість) і недоліки (складність впровадження, невизначеність у відповідальності, проблеми у масштабуванні, ризик втрати лідерства, перенавантаженість працівників) нових форм організацій (холократія, флет-структури, гібридні моделі, бірюзові організації);

- етапи цифрової трансформації організації (оцінка поточного стану, формування стратегії; розробка цифрової інфраструктури; оптимізація бізнес-процесів; розвиток цифрової культури; впровадження інновацій; аналіз результатів і адаптація);

- приклади яку роль відіграють технології в сучасному управлінні (стратегічне управління - аналіз даних, моделювання сценаріїв; управління персоналом - атестація, рекрутинг навчання; управління бізнес-процесами - автоматизація, оптимізація; комунікація - платформи; управління клієнтським досвідом - персоналізація, підтримка клієнтів; управління фінансами - аналітика, автоматизація; управління ризиками - кібер безпека, моніторинг);

Групова дискусія: основні загрози кібербезпеки (шкідливе програмне забезпечення, фішинг - маніпуляції для отримання конфіденційної інформації; кібератаки на послуги; використання соціальної інженерії для маніпуляцій; вразливість програмного забезпечення; витоки даних; інсайдерські загрози - незадоволені працівники; хакери; загроза блокчейну).

Змодельуйте концепцію нової організаційної форми: структура, культура, технології, бізнес-модель.

Командна робота. Висновки.

Рольова гра.

Ролі. Керівник стартапу, інвестор, консультант з цифрової трансформації.

Ситуація. Визначити: мету, поточний стан, пріоритети, технології, план трансформації, цифрову культуру, оцінку результатів.

Завдання. Розробити стратегію цифрової трансформації для стартапу.

Командна робота. Висновки.

Контрольна робота.

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Курс передбачає самостійну підготовку студента до кожного практичного заняття, через перегляд додаткового матеріалу в завданнях команди Теорія організацій в Teams за темами та виконання індивідуальних завдань за проблемними питаннями курсу. Результат самостійної підготовки подається у вигляді презентацій.

Студентам також рекомендуються додаткові матеріали (відео, статті) для самостійного поглибленого вивчення

Література та навчальні матеріали

Основна література

1. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2019. 424 с.
2. Лінькова О.Ю. Теорія організацій : конспект лекцій. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 106 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
4. Русецька О. В., Трофимова Л. А., Песоцька О. В. Теорія організації : підручник. URL: http://stud.com.ua/65516/menedzhment/teoriya_organizatsiyi
5. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / автори-укладачі: 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>
6. Теорія організації : підручник / І.І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.
7. Mary Jo Hatch (2018) Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives Oxford University Press. 440 p.
8. Heather A. Haveman (2022) The Power of Organizations: A New Approach to Organizational Theory. Princeton University Press. 336 p.
9. Richard I. Daft (2020) Organization Theory & Design. Cengage Learning. 688 p.

Додаткова література

1. Баценко Л. М., Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації: навч. посіб. Сум. нац. аграр. ун-т. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
4. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник / Шматько Н.М., Лінькова О.Ю., Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 280 с.
5. Приходько В. В., Прокопенко В. І., Малий В. В. Теорія організації: навч. посібник. Донецьк: Національний гірничий університет, 2016. 258 с.
6. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до самостійної роботи з курсу «Теорія організацій» щодо для студентів 073 Менеджмент усіх форм навчання. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 15 с.
7. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни "Теорія організацій" для студентів 073 Менеджмент усіх форм навчання Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 54 с.
8. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання (контрольної роботи) з навчальної дисципліни «Теорія організацій» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 14 с.
9. Лінькова О.Ю. Тестові завдання для підготовки до підсумкового контролю з курсу «Теорія організацій» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 36 с.

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності здобувача та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складаються з результатів поточного оцінювання на шістнадцяти практичних заняттях (40 %) та підсумкового оцінювання: контрольна робота у формі індивідуального звіту (20 %), складання диференційного заліку (40%)

Шкала оцінювання

| Сума балів | Національна оцінка | ECTS |
|------------|---|------|
| 90–100 | Відмінно | A |
| 82–89 | Добре | B |
| 75–81 | Добре | C |
| 64–74 | Задовільно | D |
| 60–63 | Задовільно | E |
| 35–59 | Незадовільно (потрібне додаткове вивчення) | FX |
| 1–34 | Незадовільно (потрібне повторне вивчення) | F |

Норми академічної етики і політика курсу

Здобувач вищої освіти повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/?page_id=208

Погодження

| | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Силабус погоджено | 28.08.2024 р., підпис | Завідувач кафедри Олена ПРОХОРЕНКО |
| | 28.08.2024 р., підпис | Гарант ОП Олена ЧАЙКОВА |
| | 28.08.2024 р., підпис | Гарант ОП Олена ЛІНЬКОВА |
| | 28.08.2024 р., підпис | Гарант ОП Петро ФОЦІЙ |