

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів 2 курсу денної та заочної форми навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол №5 від «1» 02. 2022 р.

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент» для студентів 2 курсу денної та заочної форми за спеціальністю 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти бакалавр / Смірнова К.В. Одеса. ОДЕКУ. 2022. 27 с.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою « Методологічні засади теорії організації ».....	6
2. Практичне заняття № 2 за темою « Основні організаційні теорії та моделі ».....	8
3. Практичне заняття № 3 за темою « Організація як система та соціум ».....	9
4. Практичне заняття № 4 за темою « Організаційний процес. Самоорганізація ».....	10
5. Практичне заняття № 5 за темою « Зовнішнє й внутрішнє середовище організації ».....	14
6. Практичне заняття № 6 за темою « Організаційне проектування ».....	15
7. Практичне заняття № 7 за темою « Культура організації ».....	16
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	22
Додаток А.....	24

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент» належить до обов'язкової освітньої компоненти освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування та еволюції організацій; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, набуття вміння побудови організаційних структур для різних типів організацій; набуття навичок створення та трансформації іміджу й культури організацій тощо.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти повинні оволодіти базовими знаннями, зокрема:

- сутність поняття «організація» й теоретико-методологічні засади створення й функціонування організацій, в тому числі у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища та регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем тощо;

- закони та принципи організації, етапи розвитку організації;

- організаційні теорії, еволюція теоретичних концепцій організації та основні моделі організацій;

- типологія організацій, основні види соціальних організацій та механізми регулювання у соціальних системах;

- організаційний процес, основні положення концепції самоорганізації;

- внутрішнє та зовнішнє середовище організації;

- культура та імідж організації як її внутрішні фактори, характеристики та типологія організаційних культур;

- сутність та етапи організаційного проектування, методи й технологія проектування організаційних форм управління.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти повинні оволодіти базовими вміннями:

- визначати формальну організацію з точки зору її основних характеристик, різницю між горизонтальним та вертикальним поділом праці;

- визначати основні фактори та відмінності між середовищем прямої та середовищем непрямої дії; розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;

- будувати різні схеми організаційної структури управління;

- визначати цінності організації, чинники формування іміджу й культури організації.

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти мають здобути базові навички:

- здатність визначати модель та відповідний тип організації для її створення та подальшого ефективного функціонування;

- здатність аналізувати основні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування організації та розробляти заходи з трансформації організації у цілому та її складових з урахуванням цього впливу;

- здатність проектувати ефективну організаційну структуру;

- здатність проводити аналіз чинників формування іміджу та культури організації.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми створення, функціонування та еволюції організацій, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів (за його наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

Практичне заняття № 1

Тема: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Сутність поняття «організація».
2. Закони та принципи організації.
3. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілість, старіння.
4. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Література: джерела основної літератури 1-3, 5-6.

Питання для обговорення та завдання

1. Дайте визначення поняття «організація» та перелічіть її ознаки.
2. Які існують підходи до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Поясніть, яким законам підпорядковуються організації.
5. Проаналізуйте етапи життєвого циклу організації.
6. Охарактеризуйте основні принципи організації. Яка їхня роль в управлінні організацією?

7. Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст. Назвіть основні показники ефекту синергії.

8. **Ситуація «Власна справа».** Майже 8 років Олена працювала на великому підприємстві, одному з найкращих підприємств оборонної галузі, але через труднощі перехідного періоду була звільнена. Олена довелося шукати іншу роботу. Вона випадково натрапила на оголошення в газеті про можливість підстригати газони у приватних господарствах. Незабаром Олена вже підстригала газони в кількох господарствах, і справи у неї йшли добре. Якось вона остаточно вирішила заснувати власну справу - зайнятися доглядом за газонами та галявинами. Вона відчувала полегшення думки, що більше не доведеться нервувати в пошуках роботи, і раділа, що стане сама собі господаркою і керівником. Щоправда, її трохи лякала повна самостійність, проте Олена хотіла досягти успіху. Спочатку справа йшла повільно, але поступово все більше людей дізнавалися про Олену та просили зайнятися їхніми господарствами. Деякі просто були раді перекласти на неї всю роботу, інші перекинулися до неї від професійних фірм по догляду за садом. Вже до кінця першого року самостійної роботи Олена знала: у такий спосіб вона зможе заробляти собі на життя. Вона стала займатися й іншою роботою: прополюванням та підживленням газонів та садків, а також стрижкою чагарника. Справа пішла настільки добре, що Олена найняла двох помічників. Через деякий час їй вдалося розширити справу так, що кожен із найнятих працівників став спеціалізуватися на певній групі клієнтів, залучаючи при необхідності на допомогу своїх родичів (переважно пенсіонерів). Але при цьому дещо погіршилася якість роботи і частина клієнтів знову повернулася до професійних фірм.

Запитання для обговорення ситуації:

- a) *Охарактеризуйте етапи життєвого циклу, які пройшла справа Олени.*
- b) *Чи врахувала Олена складність періоду зростання?*
- v) *На якій стадії життєвого циклу зараз знаходиться організація Олени?*
- г) *Як подолати кризу цього періоду? Чи може допомогти складання робочого графіка у підвищенні та гарантії якості робіт?*

9. **Завдання.** *Дія якого із законів організації спостерігається у цій ситуації?*
У 1897 р. на північному заході Канади, у басейні річки. Клондайк було виявлено золотоносну ділянку. Події, що слідували за цим відкриттям, отримали назву «золотої лихоманки» та тривали до 1963 р. Ця ситуація характеризувалася незвичайним інтересом і працездатністю старателів, будівельників, шляховиків та працівників інших спеціальностей.

10. **Завдання.** *Незнання якого закону організації призводить до даних ситуацій? Як їх можна було б уникнути?*

Персонал компанії для підтримки її стійкого положення збирає всю можливу інформацію про конкурентів, ринки збуту та інше, не завжди дбаючи про її впорядкованість, систематизацію та обсяги. Зазвичай в компанії зберігаються рекламні листки, ксерокопії якихось «важливих» повідомлень, досьє на якихось осіб або компанії, текстові файли в комп'ютерах про минулі або майбутні події, нерідко в декількох примірниках. Чимала частина цих даних є інформаційним «сміттям». Компанія витрачає великі гроші на утримання явної і неявної служби інформаційної розвідки для збільшення вірогідності і цінності одержуваної інформації, так як конкуренти можуть підкинути недостовірну інформацію.

Іноді компанія виходить на сумнівні джерела нібито «дуже цінною» інформації, багато з цих джерел носять кримінальний характер. Іноді в компанії збирається багато інформації «про всяк випадок».

Керівнику здається, що він тим самим створює для себе і своєї фірми зону безпечного підприємництва, хоча на це може піти багато фінансових і матеріальних ресурсів. Так, деякі венчурні компанії США при вартості розробок менше 10 тис. дол. не витрачають гроші на пошук інформації про можливі аналоги, а самі створюють нові проекти.

Таким чином, в результаті безсистемної, але природної гонитви за інформацією компанія може зазнати серйозних збитків.

11. **Завдання.** *Незнання якого закону організації підлеглими спричинило створення цієї ситуації? Що слід було б зробити керівнику, щоб уникнути появи цієї проблеми?*

Майстерня з ремонту антикварних меблів «Кварт» спеціалізується також і на відновленні старих піаніно та роялів. У компанії працюють 24 особи, серед них 6 столярів і 5 наладчиків. Директор на підставі загальної, але слабкої тенденції зменшення попиту на ці послуги вирішив поступово освоювати нові види послуг. Він уклав договір на постачання через рік технологічного обладнання для відновлення старих скрипок, домовився з двома фахівцями з відновлення скрипок, що вони перейдуть до нього працювати з іншої майстерні також через

рік. Директор мав рацію, через 4-5 місяців кількість замовлень зменшилася на 20%, і заробітна плата працівників стала поступово скорочуватися. Невідповідність між можливостями майстерні та кількістю замовлень викликала у працівників насторожене ставлення до директора через його нібито бездіяльність, з'явилося бажання щось зробити самостійно. Вони почали приймати замовлення відновлення інших антикварних інструментів, зокрема і скрипок. Але відсутність навичок та досвіду роботи негативно позначалося на якості робіт. Коли за планом директора в компанію прийшли досвідчені фахівці та було поставлене спеціальне обладнання, репутація компанії була підірвана.

12. **Завдання.** Опрацюйте статтю *Геселева Н. В., Зарицька Н.М. Емерджентні властивості системи. Бізнес Інформ. 2013. №7. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_18* та дайте відповідь на такі питання:

- Визначте сутність поняття «емерджентність».
- Наведіть приклади емерджентних систем.
- Доведіть або спростуйте твердження «Синергетичний ефект є наслідком прояву властивості емерджентності або цілісності системи, який проявляється в системі шляхом виникнення у неї нових інтегрованих якостей, не властивих її окремим елементам. Так, отримати нову якість можна, не вводячи в систему нових елементів, але організовуючи нові зв'язки».

13. **Завдання.** Уважно проаналізуйте наведені нижче рисунки «Синергія VS Емерджентність» та надайте обґрунтовану відповідь, на якому рисунку продемонстрована дія ефекту емерджентності, а на якому дія синергії?



Рис. 1



Рис. 2

Практичне заняття № 2

Тема: ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

План занять

- Еволюція теоретичних концепцій організації та основні організаційні теорії.
- Основні моделі організацій.
- Сучасна організаційна парадигма.

Література: джерела основної літератури 2, 4, 6.

Питання для обговорення та завдання

1. Як і сучасної теорії організації простежуються: впливу класичної соціології; політекономії, економічної теорії?
2. Внесок концепції наукового менеджменту в теорію організації.
3. Який вплив зробили на розвиток теорії організації символічні та постмодерністські концепції?
4. Сутність системного підходу до організації.
5. Охарактеризуйте ситуаційний підхід у теорії організації.
6. Основні засади концепції «організаційної екології».
7. У чому суть модельно-метафоричного підходу до розгляду організацій?
8. Поняття організаційного контексту.
9. Сутність поняття «ноосфера». Які ноосферні фактори впливають на діяльність організації?
10. **Завдання.** Опрацюйте статтю *Кириленко І.Г. Глобалізація ноосфери: проблеми, виклики, перспективи. Вісник Національної академії наук України. 2018. №6. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnani_2018_6_12* та дайте відповідь на питання: «Чому освіта насамперед має стати основою формування принципово нового ноосферного світогляду?»

Практичне заняття № 3

Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА ТА СОЦІУМ

План занять

1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.
 2. Сутність системного підходу до організації.
 3. Класифікація систем і їх властивості. Будова систем.
 4. Соціальна організація і соціальна спільність.
 5. Основні види соціальних організацій.
 6. Механізми регулювання у соціальних системах.
- Література: джерела основної літератури 2, 4, 5-6.

Питання для обговорення та завдання

1. Дайте характеристику організації як відкритій системі.
2. Поясніть, за якими ознаками можливо класифікувати організації.
3. Поясніть сутність формальної та неформальної організації.
4. Вкажіть види об'єднань організацій.
5. Які спільні та відмінні риси мають поняття «організація» та «система»?
6. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
7. Організації у соціумі: значення, місце, функції? Наведіть приклади реалізації кожної із соціальних функцій організації.
8. Які типи організацій виділяються за організаційно-формальними

критеріями? Чому цей підхід називають «класифікацією здорового глузду»?

9. Що таке інтеграційна організація?

10. Сутність соціологічного підходу до класифікації організацій.

11. Чим асоціація відрізняється від тотальної організації?

12. Характеристика конфігураційного підходу до класифікації організацій.

13. Охарактеризуйте активність і опірність соціальної організації.

14. **Завдання.** Які ознаки організації Ви можете навести? Як пов'язані між собою ознаки організації?

15. **Завдання.** Які соціальні та ринкові функції організацій? Наведіть перелік та приклади.

16. **Завдання.** Ознайомтесь з основними тезами «теорії хаосу» та матеріалом наукової статті *Колещук О. Я. Інтелектуалізація концептуально-стратегічного мислення в управлінні машинобудівними підприємствами з використанням теорії хаосу. Бізнесінформ. 2019. №11. С.376-381 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-376_381.pdf та поясніть, чи можливо, на Вашу думку, застосовувати ідеї цієї теорії в сучасних умовах?*

17. **Завдання.** За допомогою мережі Інтернет підготуйте матеріал для характеристики «природної» організації за моделлю, запропонованою Т. Парсонсом, Р. Мертон та А. Етціоні, з точки зору її особливостей.

Практичне заняття № 4

Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС. САМООРГАНІЗАЦІЯ

План занять

1. Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу.
2. Принципи та методи управління.
3. Оптимізація управління.
4. Загальна характеристика процесу самоорганізації. Самоуправління та саморегулювання.
5. Виробничий процес, його принципи та типи.
6. Сталий розвиток.

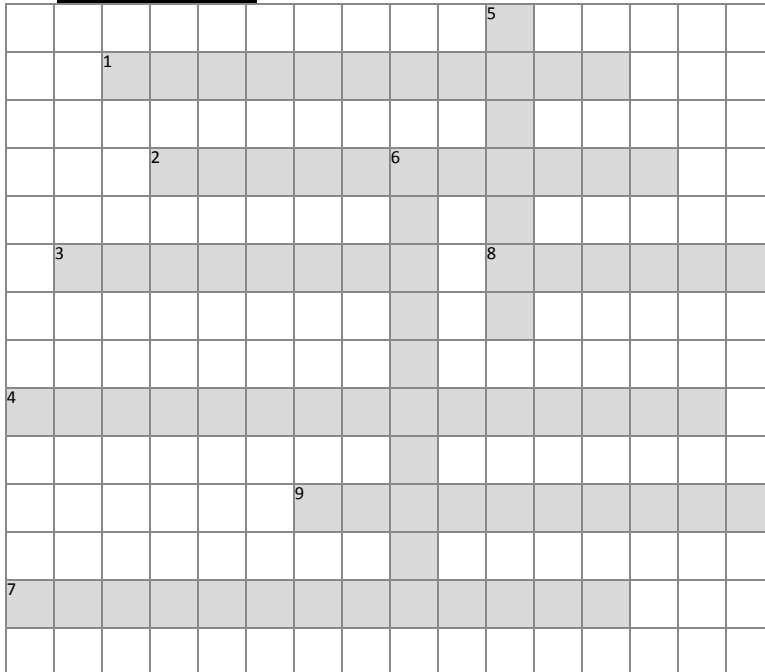
Література: джерела основної літератури 2-4, 6.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах такі як: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.
2. Опишіть систему управління з точки зору кібернетичного підходу.
3. Що являє собою оптимізація управління?
4. Охарактеризуйте виробничий процес за його принципами та типами.
5. Охарактеризуйте адаптивні системи та системи, які самі настроюються.
6. Поясніть, що являє собою самоорганізація як ґрунтовний процес природи?
7. Опишіть поняття гнучкості організації та гнучкості процесу.

8. Поясніть важливість виробничої гнучкості і які фактори на неї впливають.
9. Охарактеризуйте поняття «сталості» організації.
10. Які існують типи сталості? Наведіть їх характеристики та особливості.
11. Обґрунтуйте, чи може бути загрозливим несталий стан системи?
12. Як пов'язані між собою сталість і управління змінами?
13. **Завдання.** Підберіть за допомогою мережі Інтернет в наукових публікаціях тлумачення поняття «організаційна діяльність» та проведіть порівняльний аналіз спільних та відмінних положень.

14. **Кросворд 1.**

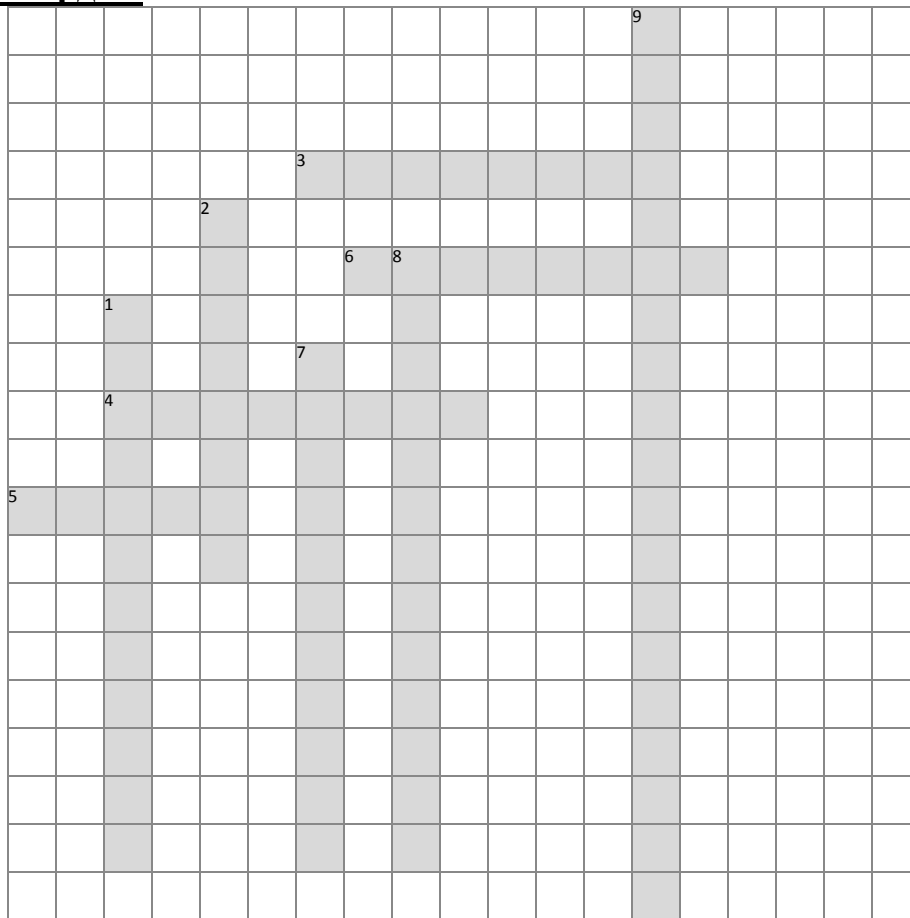


По горизонталі: **1.** наука про управління, зв'язки та обробку інформації в техніці, живих організмах і людському суспільстві. **2.** локальна культура, яка відображає диференціацію культури по рівнях, відділам, підрозділам, віковими групами, національним групам і т.п. **3.** запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь обговорений термін. **4.** безповоротний процес, який призводить в результаті взаємодії підсистем до утворення більш ефективних структур з позиції системи. **7.** локальна культура, що відкидає загальну культуру, яка перебуває в опозиції до неї або до певних її елементів. **8.** виробництво, що застосовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один одному або дуже схожі; характеризується механізацією, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом зборки. **9.** допоміжний процес - залучення усіх видів вхідних ресурсів, включаючи закупівлю сировини, основних і допоміжних матеріалів, лабораторного й конторського устаткування, виробничих та адміністративних будівель, консультаційні й бухгалтерські послуги.

По вертикалі: **5.** ціле, створене із частин та елементів для ціле напруженої діяльності. **6.** емоційно забарвлене ставлення до чого-небудь або кого-небудь,

бажання бути корисним, потрібним, робити якомога більше хорошого, попереджати про небезпеку.

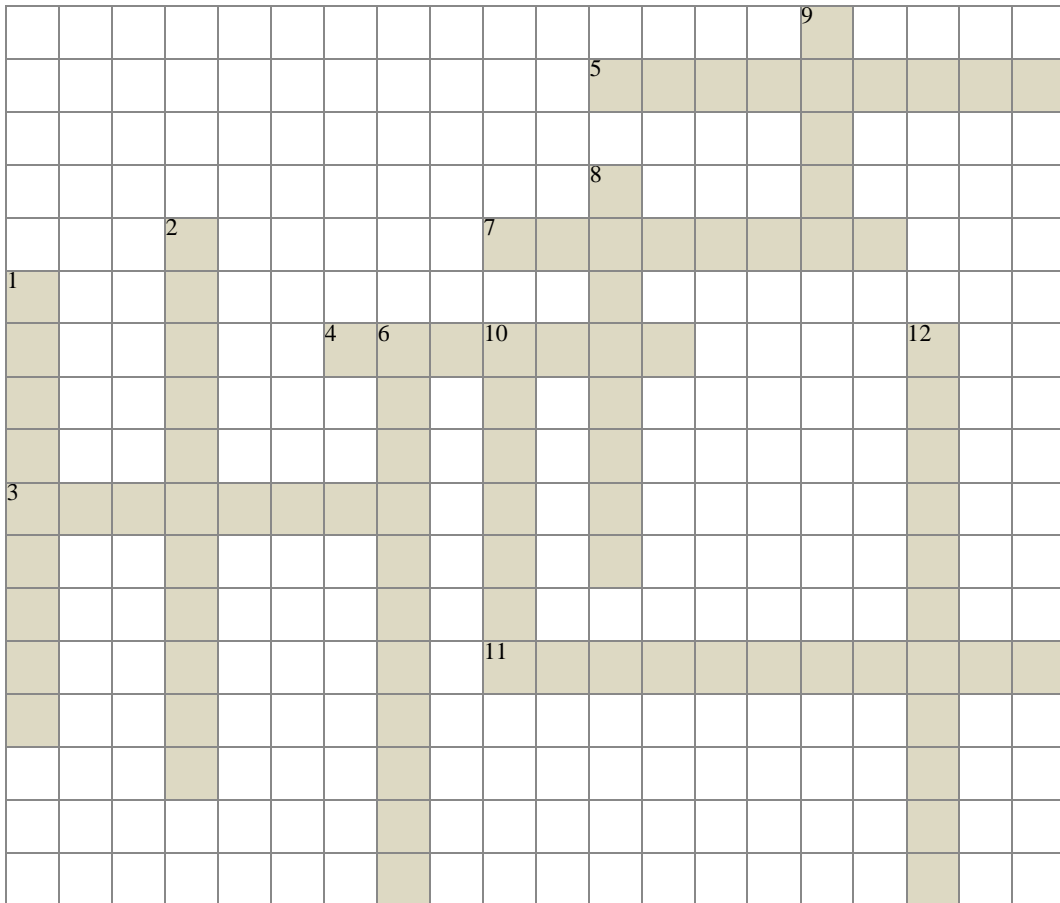
15. Кросворд 2.



По горизонталі: **3.** Етап розвитку біосфери, на якому людина, свідомо використовуючи свої знання, буде підтримувати існування біосфери та сприяти її розвитку. **4.** Тип виробництва, де одночасно виготовляється тільки один або мала серія однакових виробів. **5.** Стійкий об'єктивний зв'язок явищ або подій, що властивий досить значній кількості організацій і має повторюваність у подібних умовах. **6.** Системи, які характеризуються широким набором зв'язків із зовнішнім середовищем і сильною залежністю від нього, наприклад, комерційні підприємства, засоби масової інформації, органи місцевого самоврядування.

По вертикалі: **1.** процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. **2.** Процеси, які забезпечують основну діяльність, пов'язані із закупівлею сировини і матеріалів, розвитком технології та управлінням людськими ресурсами. **7.** Наука, що вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації і саморозвитку. **8.** риса організації як відкритої системи - властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших. **9.** групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

16. Кросворд 3.



По горизонталі: **3.** етап розвитку біосфери, на якому людина, свідомо використовуючи свої знання, буде підтримувати існування біосфери та сприяти її розвитку. **4.** система, заснована на високому професіоналізмі невеликої групи керівників і добре відлагодженої техніки управління і виробництва. **5.** система, що характеризується наявністю людини в сукупності взаємопов'язаних елементів. **7.** організація, що створюється офіційно для вирішення конкретних виробничих, господарських, соціальних та інших завдань; їх діяльність регламентується відповідними нормативними-правовими документами, як і відносини між учасниками. **11.** організація, що створюється самими учасниками для повсякденної координації їхньої діяльності, без втрати суверенітету.

По вертикалі: **1.** організація, що характеризується розмитістю меж, значною самостійністю окремих ланок, їх широкою спеціалізацією, слабкою ієрархією, свободою вибору варіантів діяльності, оцінкою результатів на основі реального ринкового ефекту, переважанню неформальних відносин. **2.** вид розвитку - деградація, зниження рівня знань і стосунків, перехід до тих, що вичерпали себе раніше, або вже пройдених форм і структур. **6.** об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. **8.** Система, що характеризується широким набором зв'язків із зовнішнім середовищем і сильною залежністю від нього, наприклад, комерційні підприємства, засоби масової інформації, органи місцевого самоврядування. **9.** стійкий об'єктивний зв'язок явищ або подій, що властивий досить значній

кількості організацій і має повторюваність у подібних умовах. **10.** ціле, створене із частин та елементів для ціле напруженої діяльності. **12.** наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища і процеси в природі і суспільному житті.

Практичне заняття № 5

Тема: ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Внутрішнє середовище організації.
2. Зовнішнє середовище організації: мікрооточення та макрооточення.

Література: джерела основної літератури 1-2, 4.

Питання для обговорення та завдання

1. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність організації?
2. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
3. Як визначається тип технології (за Ч.Перроу)?
4. Чому необхідно аналізувати та враховувати фактори зовнішнього середовища?
5. Як змінюється зовнішнє середовище у світі?
6. Що таке «ділове середовище» і що до нього входить?
7. Характеристика факторів загального та глобального середовищ.
8. Що таке невизначеність? Її аспекти.
9. Як організації взаємодіють із зовнішнім середовищем?
10. Які основні типи технологій слід враховувати проектуванні організації?
11. **Завдання «SWOT-аналіз діяльності закладу освіти».** Мета - виявлення факторів внутрішнього середовища, здатних впливати на функціонування організації (на прикладі закладу освіти) та ознайомлення із алгоритмом проведення SWOT-аналізу.

- а) Оберіть тип закладу освіти.
- б) Сформулюйте місію обраного закладу освіти, цілі в довгостроковій і короткостроковій перспективі.
- в) Проведіть SWOT-аналіз діяльності закладу освіти – визначте сильні і слабкі сторони діяльності власного закладу освіти, а також можливості загрози, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

Сильні сторони (Strengths) - переваги організації, це те в чому організація досягає успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності технологій, високої кваліфікації персоналу, високій якості освітніх послуг, що надаються тощо;

Слабі сторони (Weaknesses) - недоліки організації; це відсутність чогось важливого для функціонування організації або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими і ставить заклад в несприятливе

положення (дуже низька якість освітніх послуг, погана репутація закладу, низький рівень кваліфікації персоналу);

Можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку освітніх послуг; це сприятливі обставини, які організація може використовувати для отримання переваги (різке зростання попиту, поява нових технологій навчання, зростання рівня доходів населення);

Загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку; події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство (вихід на ринок альтернативних закладів, запровадження нових форм навчання, зростання податків, зміна смаків споживачів, зниження народжуваності).

Результати оформити за зразком, наведеним в таблиці 1 чи таблиці 2, детально описані у статті: *Махinya Т.А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. Народна освіта. Науково-методичний електронний педагогічний журнал. 2015. №3 (27). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641*

- з) Оцініть фактори внутрішнього середовища, які викликають будь-які зміни в організації.
- д) Оцінити фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу, здатні вплинути на досягнення зазначених цілей.

Практичне заняття № 6

Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

План занять

1. Сутність організаційного проектування.
2. Сучасні підходи до організаційного проектування.
3. Етапи розробки організаційного проекту.
4. Методи організаційного проектування.

Література: джерела основної літератури 1-2, 3-4, 6.

Питання для обговорення та завдання

1. Надайте класифікацію організацій за видом організаційної структури.
2. Розкрийте подібність та відмінність понять «проект» і «організація».
3. Охарактеризуйте етапи процесу організаційного проектування.
4. Які цілі переслідує організаційне проектування?
5. Наведіть методи організаційного проектування.
6. Охарактеризуйте чинники, які впливають на проектування організації і яким чином можливо мінімізувати їх вплив?
7. Опишіть технічне проектування як один з етапів проектування організацій.
8. Які розділи у найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем включає організаційний проект?
9. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління.

10. Завдання. Підберіть за допомогою мережі Інтернет в наукових публікаціях тлумачення поняття «організаційне проектування» та проведіть порівняльний аналіз спільних та відмінних положень.

Практичне заняття № 7 **Тема: КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ**

План занять

1. Сутність та функції культури організації.
2. Основні елементи організаційної культури.
3. Типологія організаційних культур.

Література: джерела основної літератури 1-2, 4.

Питання для обговорення та завдання

1. Дайте характеристику організаціям з різними типами організаційної культури.

2. Які функції оргкультури?

3. Що входить до складу оргкультури?

4. Прокоментуйте, як Ви розумієте визначення Гірта Хофстеде: культура – це свого роду програмне забезпечення інтелекту (software of the mind)?

5. Назвіть відмінності основної організаційної культури та субкультур.

6. Поясніть, які є об'єктивні умови виникнення субкультур?

7. За якими критеріями можна визначити, що у цій соціальній групі існує чи зароджується певна субкультура? Що являє собою контркультура?

8. Який тип оргкультури характерний для організації, в якій працюєте Ви, Ваші батьки чи друзі (за двофакторною моделлю, за моделлю Ч.Хенді)?

9. Що являють собою суб'єктивна та об'єктивна організаційна культура?

10. **Завдання «Чинники формування організаційної культури».**

Фахівець у галузі корпоративної культури Е. Шейн вважає, що її формування обумовлено впливом п'яти первинних та п'яти вторинних факторів. Розділіть наведені нижче десять факторів на ці дві групи.

1) Крапки концентрації уваги вищого керівництва. Об'єкт, про який постійно говорять, обговорюють керівники, поступово перетворюється на предмет уваги більшості співробітників організації та включається до норм, на основі яких формується поведінка членів організації.

2) Організаційна структура управління. Залежно від типу структури розподілу робіт між підрозділами, окремими працівниками, делегування повноважень у працівників формується враження про довіру керівництва.

3) Система передачі інформації та інформаційні процедури. У будь-якій організації поведінка працівників регламентується різними процедурами та нормами. Їх регулярність, повторюваність створюють певний клімат організації.

4) Реакція керівництва на критичні ситуації, що у організації. Від того, як керівники підходять до вирішення проблем та кризових ситуацій, багато в чому залежить формування системи цінностей організації.

5) Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. Керівники займають особливе становище у створенні, ними звернуто підвищену увагу співробітників, отже, стиль їхньої поведінки, ставлення до роботи набувають характеру еталона поведінки в організації.

6) Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації.

7) «Міфи» та історії про найважливіші події та окремих осіб, які зіграли раніше або грають головну роль на певному відрізку життя організації.

8) Система мотивації працівників. Критерії оцінки діяльності, що враховуються під час заохочення працівників. Співробітники організації розуміють, внаслідок чого вони отримують винагороду чи покарання, формують собі уявлення про систему пріоритетів і цінностей.

9) Формалізовані положення про філософію, сенс існування організації, сформульовані у вигляді принципів, кредо і належним чином доведені до кожного члена організації, сприяють формуванню корпоративної культури, адекватної місії організації.

10) Зовнішній та внутрішній дизайн приміщення, в якому розташована організація.

11. **Завдання.** Використовуючи таблицю, порівняйте поведінку вітчизняних та західних фахівців, які цінності, норми поведінки, системи комунікацій та мотивації більшою мірою відповідають ефективній організації, що функціонує у невизначеному середовищі?

Таблиця

Порівняння поведінки вітчизняних та західних фахівців

Чому українським працівникам слід навчатися у західних фахівців	Чому західним працівникам слід вчитися в українських фахівців
Відповідальності	Вмінню вирішувати нестандартні ситуації, ризикувати
Чесності	Мобільності та швидкості прийняття рішень
Дисципліні	Творчості, новаторству, гнучкості
Вмінню вести переговори	Готовності до будь-якого повороту подій
Мінімізації впливу людського фактора	Вмінню працювати в команді
Спеціалізації	Наполегливості у досягненні мети
Точності та старанності	Умінню прораховувати наслідки
Вмінню працювати за правилами (процедурам)	Чуйності, прагненню гармонії у взаєминах
Чому українським працівникам не слід вчитися у західних фахівців?	Чому західним працівникам не слід вчитися в українських фахівців
Гранично-вузької спеціалізації	Неорганізованості
Повільність у прийнятті рішень	Невміння працювати за правилами
Мінімізації інтересів за рамками професії	Небажання брати ініціативу

12. **Завдання «Цінності організацій».** Проаналізуйте цінності відомих світових компаній, наведені нижче, та дайте відповідь на запитання.

1. Як національні соціокультурні чинники позначаються веденні справ у організації?
2. Які фактори внутрішнього та зовнішнього середовища враховуються усіма компаніями?
3. Доведіть, що цілі компанії власними силами є особливими цінностями.
4. Як формуються зовнішні цілі фірми?
5. Чи відображається у заповідях фірм економічна сторона їхньої діяльності?
6. Яке місце фірми відводять соціальній політиці?
7. Які цінності ви віднесли до внутрішньоорганізаційних?
8. Яка з цінностей є ключовою для кожної фірми?

Порше

- ❖ Клієнт у центрі думок.
- ❖ Високоякісні машини, дружні до людини.
- ❖ Машина Порше - лідер у спорті.
- ❖ Сучасні рішення та конструкції.
- ❖ Розвиток працівників - основа продуктивності.
- ❖ Привабливість робочих місць.
- ❖ Керівництво фірмою з урахуванням економіки.

Soni

- ❖ Здійснюючи прогрес, служити усьому світу.
- ❖ Завжди прагнути незвіданого.
- ❖ Удосконалення виробництва.
- ❖ Широкі внутрішньофірмові зв'язки.
- ❖ На кожне робоче місце - людину, яка дійсно хоче на ній працювати.
- ❖ Орієнтація на працівника.

IBM

- ❖ Орієнтація на дії, досягнення успіху. Експериментуємо першими.
- ❖ Особою до споживача. Соромно, якщо хороше обслуговування є винятком.
- ❖ Продуктивність - з допомогою людей. У кожному робітнику потрібно бачити джерело ідей, а не лише пару рук.
- ❖ Простота фірми, мінімальний штат управління.
- ❖ Свобода та жорсткість одночасно.
- ❖ Самостійність та підприємливість. Переконайтеся, що ви робите прийнятне число помилок.

13. Завдання «Аналіз організаційної культури компанії Levi Strauss».

Levi Strauss – найбільший у світі виробник джинсового одягу, обсяги продажу якого обчислюються мільярдами доларів. Проте на початку 90-х рр. XX ст. на адресу компанії стали надходити закиди, що вона повільно оновлює свою продукцію, поступаючись своїм конкурентам - Haggar Apparel і Farah Manufacturing. З'явилися також критичні зауваження щодо організаційної культури Levi Strauss. У той час компанія проводила в життя ідею її президента R. Haas, переконаного, що компанія вже довела свою можливість займати позицію лідера з виробництва джинсового одягу. Тепер її завдання – створити

високо моральну культуру, підтримувати етику взаємин, тим самим перетворивши Levi Strauss на зразок високої якості трудового життя. Ідеї Наас зводилися до наступного:

- Відкритість: менеджери повинні виявляти інтерес до працівників, відзначати їх успіхи, підкреслювати їхній внесок у досягнення результатів роботи компанії;

- незалежність: всіх рівнях управління організацією вітаються незалежні судження, конструктивна критика;

- етика: менеджери повинні чітко та відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклади етики бізнесу та взаємовідносин усередині та за межами компанії;

- делегування: менеджери повинні делегувати повноваження більш низьким рівням управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію та контактує з покупцями та клієнтами;

- Зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від співпраці з партнерами, дії яких суперечать стандартам етики компанії;

- Оцінка персоналу: до 30% премій припадає на працівників, які дотримуються етичних стандартів. Працівник, який досяг високих виробничих результатів, але не досить добре виявив себе з погляду етичних норм і стандартів компанії, може не отримати премію.

Етичні стандарти Levi Strauss багато хто ставив під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності роботи компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Проте Наас вважав, що проблеми компанії зумовлені зовнішніми факторами та обставинами, і якби не прихильність персоналу до цих етичних норм, компанія переживала б набагато більші труднощі.

Запитання:

1. *Якою є організаційна культура компанії Levi Strauss?*

2. *Чи можна вважати організаційну культуру Levi Strauss сильною?*

3. *Чи погоджуєтесь ви з твердженням Наас, що створена ним організаційна культура представляє основну конкурентну перевагу компанії на ринку? Аргументуйте свою позицію.*

14. **Завдання.** Ознайомтесь з наведеним переліком правил, розроблених для менеджерів компанії «General Motors» та дайте відповіді на такі питання:

а) *Чи з усіма правилами ви погоджуєтесь? Якщо ні, то вкажіть, що потрібно змінити?*

б) *Чи всі ці правила застосовні в українських організаціях? Обґрунтуйте свою відповідь.*

в) *Які правила, на Вашу думку, зараз є актуальними для сучасних українських організацій?*

Правила, розроблені для менеджерів компанії «General Motors»:

- ❖ Твоє завдання - проводити загальну технічну політику і вирішувати труднощі, які щодня виникають.

- ❖ Будь уважним до критики та покращуй пропозиції, навіть якщо вони тобі безпосередньо нічого не дають.
- ❖ Будь уважним до чужої думки, навіть якщо вона неправильна.
- ❖ Май терпіння.
- ❖ Будь справедливим, особливо щодо підлеглих.
- ❖ Будь ввічливий, ніколи не дратуйся.
- ❖ Не роби зауважень підлеглому у присутності третьої особи.
- ❖ Будь коротким у висловлюваннях.
- ❖ Завжди дякуй підлеглим за хорошу роботу.
- ❖ Не роби сам того, що можуть зробити твої підлеглі, за винятком тих випадків, коли це пов'язано з безпекою життя.
- ❖ Вибір та навчання вмілого підлеглого завжди більш вдячна робота, ніж виконання роботи одним підлеглим.
- ❖ Якщо те, що роблять твої підлеглі, докорінно не розходиться з твоєю думкою, надай їм свободу дій.
- ❖ Не бійся, якщо твої підлеглі більш здатні за тебе, а пишайся такими підлеглими.
- ❖ Ніколи не використовуй своєї влади доти, доки всі інші засоби не використані, але в цьому останньому випадку застосовуй її максимально можливою мірою.
- ❖ Якщо твої розпорядження виявилися помилковими, визнай свою помилку.
- ❖ Щоб уникнути непорозумінь, завжди намагайся дати розпорядження письмово.

15. **Завдання.** Виконати діагностику корпоративної культури підприємств. Карта експертної оцінки сили культури управління підприємств:

Структурні елементи культури	Підприємство					Коефіцієнт значимості
	№1	№2	№3	№4	№5	
Культура умов праці	1	5	4	2	2	0,1
Культура управління	2	4	3	1	2	0,15
Культура виробництва	3	3	2	2	1	0,1
Культура персоналу	4	4	1	1	3	0,15
Культура комунікацій	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаємовідносин із контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура інновацій	2	5	4	3	1	0,09
Культура організації праці	1	4	3	4	3	0,07
Культура соціального забезпечення	4	5	1	2	2	0,09
Економічна культура	2	5	2	1	4	0,1

Рішення завдання:

Корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої

інтеграції, що показали свою ефективність та розділяються більшістю членів організації. Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- становище індивіда у створенні;
- ухвалена символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Зазвичай існуюча в організаціях корпоративна культура – складний комплекс припущень, які бездоказово приймаються всіма членами колективу та задають загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру кожної організації те щоб всі службовці розуміли і дотримувалися її. Сучасні організації, як правило, є полікультурними утвореннями.

Розраховуємо сумарне значення індикаторів кожного підприємства з урахуванням коефіцієнта значимості кожного індикатора:

Підприємство №1: $1*0,1+2*0,15+3*0,1+4*0,15+5*0,07+3*0,08+2 * 0,09 +1 * 0,07 +4 * 0,09 +2 * 0,10 = 2,70$ бала;

Підприємство №2: $5*0,1+4*0,15+3*0,1+4*0,15+5*0,07+4*0,08+5 * 0,09 +4 * 0,07 +5 * 0,09 +5 * 0,10 = 4,35$ бала;

Підприємство №3: $4*0,1+3*0,15+2*0,1+1*0,15+3*0,07+2*0,08+4 * 0,09 +3 * 0,07 +1 * 0,09 +2 * 0,10 = 2,43$ бала;

Підприємство №4: $2*0,1+1*0,15+2*0,1+1*0,15+2*0,07+1*0,08+3 * 0,09 +4 * 0,07 +2 * 0,09 +1 * 0,10 = 1,75$ бала;

Підприємство №5: $2*0,1+2*0,15+1*0,1+3*0,15+2*0,07+4*0,08+1 * 0,09 +3 * 0,07 +2 * 0,09 +4 * 0,10 = 2,39$ бала.

Найкращим чином корпоративна культура організована для підприємства №4, найгірший рівень має підприємство №2.

Слабкі сторони корпоративної культури:

• підприємства №1: - культура персоналу; - культура комунікацій; - культура соціального забезпечення;

• підприємства №2: - культура умов праці; - культура управління; - культура персоналу; - культура комунікацій; - культура взаємовідносин із контрагентами; - культура інновацій; - культура організації праці; - культура соціального забезпечення; - економічна культура;

• підприємства №3: - культура умов праці; - культура інновацій;

• підприємства №4: - культура організації праці;

• підприємства №5: - культура взаємовідносин із контрагентами; - економічна культура.

16. **Завдання.** За допомогою опитувальника (Додаток А) визначте тип культури організації, в якій Ви працюєте або проходили практику.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 423 с.
2. Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2011. 147 с.
3. Марченко О.М. Теорія організації: навч. посіб. / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.
5. Теорія організації: навчальний посібник / В.В. Приходько, В.І. Прокопенко, В.В. Малий, І.В. Шереметьєв та ін.. За заг.ред. І.В. Шереметьєвої. Д.: Національний гірничий університет. 2011. 258 с.
6. Теорія організації: навчальний посібник / Держаний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи НБУ»; [уклад.: М.Л. Гончарова, Г.О. Мирошніченко]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 134 с.

Додаткова література

1. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтowa М.М. Теорія організації: навч. посіб. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
2. Геселева Н.В., Заріцька Н.М. Емерджентні властивості системи. Бізнес Інформ. 2013. №7. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_18
3. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
4. Кириленко І.Г. Глобалізація ноосфери: проблеми, виклики, перспективи. Вісник Національної академії наук України. 2018. №6. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2018_6_12
5. Колещук О. Я. Інтелектуалізація концептуально-стратегічного мислення в управлінні машинобудівними підприємствами з використанням теорії хаосу. Бізнесінформ. 2019. №11. С.376-381. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-376_381.pdf
6. Комарова К.В. Організаційна культура: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА. 2011. 166 с.
7. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
8. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.
9. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 420 с.
10. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.

11. Махиня Т.А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. Народна освіта. Науково-методичний електронний педагогічний журнал. 2015. №3 (27). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641

12. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. За ред.С.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури. 2012. 536 с.

13. Рудінська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту; Організаційна поведінка; Корпоративний менеджмент: Навчальний посібник. ОНУ ім. І. Мечникова / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова. К.: Ніка-Центр, 2002. 392 с.

14. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації. Підручник. Л.: Новий Світ-2000. 2013. 175 с.

15. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 280 с.

16. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.

17. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 2(19). С.148-151. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf

18. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен (+ реальний приклад). URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448>

Інформаційні інтернет-ресурси

1. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: www.library-odeku.16mb.com
2. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>
3. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

Додаток А

Опитувальник «Організаційна культура закладу»

Інструкція:

Кожна організація має власну культуру – цінності, правила і очікування щодо кожного члена колективу, яким він має відповідати і при цьому слідувати певній поведінці, щоб адаптуватися в цій організації.

Наприклад, принципом однієї організації може бути «змагання», і члени колективу відчувають, що вони повинні перевершити один одного. В інших організаціях головним принципом може бути «співробітництво», і члени цього колективу відчувають, що їм слід працювати разом, як одній команді.

Цей опитувальник являє собою перелік 120 стверджень, кожне з яких описує певний тип поведінки, який міг би очікуватися або неявно вимагатися від співробітників в організації.

Прочитайте кожне ствердження і визначте ступінь, за яким описана поведінка, на Вашу думку, притаманна колегам Вашої організації.

В кожному стовпчику, де міститься ствердження, в правому нижньому кутку поставте ручкою чи олівцем вибраний Вами бал.

Можливі відповіді:

1 – ні (зовсім не притаманна)

2 – притаманна в незначній мірі

3 – помірно (притаманна певній кількості членів колективу)

4 – в значній мірі (притаманна більшості членів колективу)

5 – в дуже значній мірі (притаманна майже кожному члену колективу)

В нашій організації прийнято... (1 – **ні**; 2 – **в незначній мірі**; 3 – **помірно**; 4 – **в значній мірі**; 5 – **в дуже значній мірі**)

показувати недоліки в роботі інших	не втручатися у справи, а тільки оцінювати	бути тим, кого важко вразити і здивувати	сумніватися у рішеннях, що прийняті іншими
проявляти інтерес до потреб інших	протистояти новим ідеям	шукати помилки в роботі інших	залишатися в стороні від подій
залучати співробітників до прийняття рішень	допомагати іншим у зростанні і розвитку	чинити прихований опір	відмовлятися сприймати критику
конструктивно вирішувати конфлікти	слухати інших	проводити більшість часу із колегами	грати роль лояльної опозиції
підтримувати інших	позитивно оцінювати інших	заохочувати колег	турбуватися про колег
бути на стороні керівництва	погоджуватися з кожним	підтримувати тих, в кого є влада або авторитет	подобатися кожному
справляти враження "своєї людини"	сприймати новизну в роботі	ставити завдання, які задовольняли б усіх	намагатися перевершувати в роботі своїх колег
діяти заради схвалення	переконуватися, що прийняті іншими	надавати перевагу конкуренції, а не	бути переможцем

іншими		співробітництву	
“крокувати в ногу” разом зі всіма	завжди бути правим	бути в центрі уваги	підтримувати імідж неперевршеності
перемагати інших	бути побаченим і відміченим	ніколи не програвати	перетворити роботу в змагання
працювати над поставленим перед собою завданням	розглядати можливі варіанти перед виконанням справи	ставити перед собою доволі складні цілі і завдання	прораховувати наперед і планувати
приймати завдання, не піддаючи їх сумніву	братися за виконання складного, але цікавого завдання	досягати високих стандартів якості у роботі	ризикувати в міру
бути передбачуваним у діях і вчинках	бути добрим послідовником ідеї чи справи	прагнути робити справу якнайкраще	відкрито показувати ентузіазм
ніколи не заперечувати і не змагатися з керівництвом	дізнаватися думки кожного перед тим як діяти	виконувати накази, навіть якщо вони неправильні	знати справу
робити те, що очікують інші	улещувати тих, хто має владу і авторитет	узгоджувати власні рішення з керівництвом	охоче виконувати накази
співробітничати з іншими	використовувати навики позитивних людських стосунків	дружелюбно мотивувати інших до виконання завдань	бути тактовним
працювати в дружніх і приємних стосунках	ставити на перше місце людину, а не справу	бути відкритим і сердечним	діяти переконливо
думати про задоволення потреб та інтересів колективу	ділитися почуттями і думками зі своїми колегами	займати наступальну позицію	вести “свою політику”, щоб здобути вплив
проявляти інтерес до людей	вимагати терпимості і лояльності	укріплювати свою владу	бути жорстким і непоступливим
ніколи не відмовлятися від контролю	використовувати авторитет і владу своєї посади	особисто контролювати все	досягти безперечного авторитету
особисто вникати в кожну деталь	справляти враження, що багато працюють	встановлювати нереально високі цілі і завдання	виконувати все досконало
не порушувати рівноваги і не ставити під загрозу інтереси колективу	ніколи не робити помилку	бути точним, навіть коли це не обов’язково	вважати роботу важливішою понад усе
унікати конфронтації	надавати перевагу традиційним правилам, а не новим ідеям	завжди знаходитися на висоті	справляти враження компетентного й незалежного
справляти хороше враження	будь-якими шляхами унікати конфліктів	завжди слідувати загальноприйнятій лінії поведінки	бути витривалим, наполегливим і терплячим
приспосовуватися	зберігати існуючий порядок речей	унікати ризику	“вписуватися” в загальноприйняті

			рамки
ухилитися від дій і відповідальності	відкладати справи на потім	бути стороннім спостерігачем і не втягнутим у справи	не прикладати зусиль для впровадження ідей, рішень
приймати скоріше “популярні”, ніж необхідні рішення	ставати бездіяльним, зіштовхуючись з труднощами	чекати, поки інші почнуть діяти першими	бути відвертим
використовувати невелику кількість можливостей для вирішення проблеми	не бути звинуваченим у помилках	діяти відповідно до ситуації, проявляти ініціативу	отримувати задоволення від роботи
перекладати відповідальність на інших	прикладати зусилля для власного зростання	ретельно виконувати навіть прості завдання	думати неординарно і незалежно
вважати якість більш важливою, ніж кількість	протистояти пасивному прийняттю існуючого стану речей	активно обговорювати ідеї	бути чесною і цілісною особистістю

Методика містить дванадцять основних шкал-факторів, які визначають дванадцять типів культур.

За кожною шкалою сумується кількість балів, проставлена респондентом. Сума балів відкладається на профілі шкал і будується графік домінування типів організаційної культури закладу.

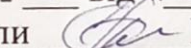
Ключ до опитувальника:


№	Шкала	Питання
1.	<i>Культура опозиції</i>	1, 31, 32, 61, 62, 63, 91, 92, 93, 94
2.	<i>Гуманістична культура</i>	2, 3, 4, 5, 33, 34, 35, 64, 65, 95
3.	<i>Культура схвалення</i>	6, 36, 37, 66, 67, 68, 96, 97, 98, 99
4.	<i>Конкурентна культура</i>	7, 8, 9, 10, 38, 39, 40, 69, 70, 100
5.	<i>Культура самореалізації</i>	11, 41, 42, 71, 72, 73, 101, 102, 103, 104
6.	<i>Залежна культура</i>	12, 13, 14, 15, 43, 44, 45, 74, 75, 105
7.	<i>Культура взаємозв'язків</i>	16, 17, 18, 19, 46, 47, 48, 76, 77, 106
8.	<i>Культура сили</i>	20, 49, 50, 78, 79, 80, 107, 108, 109, 110
9.	<i>Культура досягнення</i>	21, 51, 52, 81, 82, 83, 111, 112, 113, 114
10.	<i>Традиційна культура</i>	22, 23, 24, 25, 53, 54, 55, 84, 85, 115
11.	<i>Культура ухилення</i>	26, 27, 28, 29, 56, 57, 58, 86, 87, 116
12.	<i>Культура досконалості</i>	30, 59, 60, 88, 89, 90, 117, 118, 119, 120

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів денної та заочної форми навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 5 від «1» 02 2022 р.
Голова групи  Павленко О.П.

Затверджено
на засіданні кафедри публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
протокол № 6 від 31.01, 2022 р.
Завідувач кафедрою
 О.П. Павленко