

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Монастирський Г. Л., Постніков В. С.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
ІЗ ДИСЦИПЛІНИ

«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

*для слухачів магістратури
за спеціальністю 8.18010014*

«Управління фінансово-економічною безпекою»

Тернопіль
ТНЕУ
2013

ББК 65.050.9 (4 Укр) я 73

Т 33

Рецензенти: *Васіна Алла Юрївна* – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ;
Велецук Світлана Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ.

Укладачі: *Монастирський Григорій Леонардович* – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ;
Постніков Володимир Станіславович – кандидат економічних наук, викладач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ.

*Затверджено на засіданні кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ
(протокол № 13 від 19 березня 2013 року)*

*Розглянуто науково-методичною комісією зі спеціальності
«Управління фінансово-економічною безпекою»*

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
факультету довузівської, післядипломної і магістерської підготовки ТНЕУ
(протокол № 2 від 20 березня 2013 року)*

Т 33 Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури за спеціальністю 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою» / уклад. Г. Л. Монастирський, В. С. Постніков. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 124 с.

ББК 65.050.9 (4 Укр) я 73

Навчально-методичний комплекс підготовлений на основі програми дисципліни «Теорія організації» для підготовки магістрів за спеціальністю «Управління фінансово-економічною безпекою». Комплекс може використовуватися для проведення практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Теорія організації», що дає змогу опанувати теоретичні засади функціонування та розвитку організацій.

Відповідальна за випуск: *Мельник Алла Федорівна*, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ.

© Монастирський Г. Л., Постніков В. С., 2013
© ТНЕУ, 2013

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Опис дисципліни «Теорія організації»	6
2. Програмне забезпечення викладання дисципліни	7
3. Тематичний план вивчення дисципліни «Теорія організації»	11
4. Структура залікового кредиту та змістові модулі з дисципліни «Теорія організації»	12
5. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації»	13
6. Методичні вказівки до проведення практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи	59
7. Тестові завдання для самоперевірки знань з дисципліни «Теорія організації»	66
8. Практикум з дисципліни «Теорія організації»	95
9. Варіанти індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури заочної та дистанційної форм навчання	109
10. Оцінювання знань слухачів магістратури	114
11. Перелік питань для підсумкового контролю знань з дисципліни «Теорія організації»	117
12. Список рекомендованої літератури для вивчення дисципліни «Теорія організації»	118

ВСТУП

Засвоєння теоретичних засад функціонування соціальних організацій є необхідною умовою формування ґрунтовних знань та практичних навичок з ефективного управління складними організаційними системами, що обумовлює обов'язковість та актуальність вивчення слухачами магістратури за спеціальністю «Управління фінансово-економічною безпекою» дисципліни «Теорія організацій».

Дисципліна «Теорія організацій» покликана сформувати в слухачів магістратури фундаментальні знання з теоретичних засад функціонування та розвитку організацій. Вона є базовим предметом, що має забезпечити системний погляд на організацію як універсальну категорію.

Метою викладання дисципліни «Теорія організацій» є вивчення теоретичних засад організації з позиції формування її законів, принципів, ознак; висвітлення питання генезису організації; визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу; дослідження теоретичних засад організації як об'єкта управління; виявлення сутності організаційного проектування як процесу формування організаційної структури; вивчення чинників забезпечення соціальної та економічної ефективності діяльності організації.

У результаті вивчення дисципліни «Теорія організацій» слухачі магістратури повинні:

– **знати:** систему законів організації, принципи організації; співвідношення організації як системи та організації як процесу; види організацій та їх основні характеристики; етапи генезису організації; сутність організаційної структури та фактори, що визначають її особливості; механізм формування проекту організації та сутність організування; місце і значення теорії організації серед інших економічних та управлінських наук; теоретико-методологічні засади ефективної організації та процесу її створення; принципи побудови структури організації; сутність та відмінності централізації та децентралізації в організації; роль інформаційних технологій в процесі організації управління організаційними системами; зміст раціональності організаційної діяльності; засоби підвищення дієвості функціонування матеріально-технологічної, соціально-психологічної та фінансово-економічної підсистем організації; критерії та алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.

– *вміти*: на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів розчленувати організацію на окремі елементи з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування; здійснювати оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища організації з позиції загроз та можливостей її розвитку; виявляти фактори, що обумовлюватимуть доцільність формування певного типу організаційної структури; будувати проект організації; застосовувати елементи матричного та проектного управління організацією; розробляти набір конкретних інструментів створення ефективної організації з урахуванням її особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища організації; будувати логічно-структурні схеми інформаційного забезпечення організаційних підсистем, шукати їх слабкі ланки та розробляти пропозиції з удосконалення ефективності інформаційних потоків; здійснювати оцінку ефективності організаційної діяльності на різних рівнях соціально-економічних систем.

З метою опанування дисципліни «Теорія організації» навчальною програмою передбачено проведення лекційних занять, практичних та семінарських занять, виконання комплексного практичного індивідуального завдання завдань, самостійну роботу, складання заліку.

У навчально-методичному комплексі наводиться програма та тематичний план вивчення дисципліни «Теорія організації», який передбачає розподіл навчальних годин для опанування окремих тем відповідно до робочої програми. Наведено методичні вказівки до вивчення тем лекцій дисципліни «Теорія організації», що допоможе слухачам магістратури засвоїти основні поняття та методологічні підходи теорії організації.

При використанні кредитно-модульної системи організації навчального в структурі залікового кредиту з дисципліни «Теорія організації» виділяють чотири залікові модулі. Окрім цього, виділяють систему змістових модулів. У методичних вказівках наведені критерії оцінювання знань слухачів магістратури за формами контролю.

Підсумкова форма контролю вивчення дисципліни «Теорія організації» – залік.

Навчально-методичний комплекс враховує інноваційні підходи до викладання навчальних дисциплін в рамках Болонського процесу.

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Дисципліна «Теорія організації»	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 3	Напрямок підготовки Специфічна категорія	Нормативна дисципліна циклу дисциплін професійної та практичної підготовки
Кількість залікових модулів – 3	Спеціальність 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»	Рік підготовки: денна – 1 Семестр: денна – 1
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр	Лекції: денна – 18 год. Практичні заняття: денна – 18 год.
Загальна кількість годин – 108		Самостійна робота: денна – 68 год. Індивідуальна робота (КПЗ) – 4 год.
Тижневих годин – 6 год., з них аудиторних – 2 год.		Вид підсумкового контролю – залік

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції	Практичні	ІРС	Разом	СРС	Залік
Денна	1	1	18	18	4	40	68	1

Попередні умови – вивчення дисципліни «Теорія організації» передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних дисциплін (основи менеджменту, менеджмент організації, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент), здійснення цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної науково-монографічної та нормативно-методичної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета викладання дисципліни «Теорія організації»: опанування системно-процесного підходу до організації як універсального явища; вивчення теоретичних засад організації з позиції формування її законів, принципів, ознак; висвітлення питання генезису організації; дослідження теоретичних засад організації як об'єкта управління; вивчення чинників забезпечення соціальної та економічної ефективності діяльності організації.

Змістове навантаження окремих тем представлено в програмі з дисципліни «Теорія організації».

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Загальна характеристика організації

Основні підходи до визначення сутності організації. Прояви організації: матеріальний, інтелектуальний та змішаний. Генезис організації. Положення генезису організації. Природа організації. Властивості організації. Загальні властивості. Соціальні властивості. Синергетичні властивості. Риси організації. Принципи організації. Процедура формування принципів організації. Класифікація принципів організації. Принципи цілі. Принципи форми. Принципи взаємозв'язку. Принципи змісту. Принципи взаємодії. Система законів організації. Основні закони. Закон синергії. Закони форми. Закони взаємозв'язку. Закони змісту. Закони взаємодії. Місце і значення теорії організації серед інших економічних та управлінських наук.

Тема 2. Організація як система

Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система. Організація як елемент суспільної системи. Організація як цілеспрямована система. Внутрішнє середовище організаційної системи. Основні підсистеми організації: організаційна, економічна, фінансова, соціально-психологічна, технічна, технологічна. Ресурси організації. Зовнішнє середовище організаційної системи. Чинники зовнішнього середовища організації. Середовище прямого й непрямого впливу. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Класифікація організацій.

Види та типи організацій. Критерії групування організацій. Формальні та неформальні організації. Особливості державних і муніципальних організацій. Соціальна організація. Види соціальних організацій: ділові, громадські, асоціативні. Організаційна система та колектив організацій.

Тема 3. Організація як процес

Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація. Порівняльний аналіз принципів дії статичних та динамічних організацій. Стагнація організації. Критерії визначення складових процесу організації.

Організація як система процесів. Види процесів організації. Основні процеси. Допоміжні процеси. Управлінські процеси в організації. Схема взаємозв'язку процесів в організації.

Тема 4. Теоретичні засади організації як об'єкта управління

Організація як керована система. Принципи організації як об'єкта управління. Принцип обґрунтованості. Принцип цілеспрямованості. Принцип моделювання. Система управління організацією. Види аналізу систем управління організацією. Мета, предмет і методи науки про управління організацією. Завдання управління сучасною соціальною організацією. Технології управління організацією.

РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Організаційне проектування

Поняття проектування. Сутність проектування організації. Характер проекту організації. Методи організаційного проектування. Оригінальне проектування. Типове проектування. Автоматизоване проектування. Цикл життя організації. Універсальні погляди на проект організації. Бюрократична модель організації. Бехавіоральна модель організації. Процес організаційного проектування. Типова схема процесу організаційного проектування. Етапи проектування організації. Чинники проектування організації: зовнішнє середовище, технологічне середовище, стратегічний вибір. Вплив ситуації на проект організації. Стратегія організації. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності. Аналіз та проектування організаційних структур різних типів. Проектування і методи коректування організаційних систем.

Тема 6. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

Поняття організаційної структури. Поняття організаційної схеми. Види організаційних структур. Формальна організаційна структура. Неформальна організаційна структура. Елементи структури організації. Зв'язки в організації: горизонтальні, вертикальні, лінійні, функціональні. Підходи до формування організаційної структури. Фактори, що обумовлюють тип організаційної структури. Класичні концепції організаційних структур. Характеристика організаційної структури. Складність організації. Формалізація організації. Централізація та децентралізація в організації. Критерії рівня централізації чи децентралізації в організації. Абсолютна централізація. Абсолютна децентралізація. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень про децентралізацію в організації: зовнішні та внутрішні. Оцінка організаційної структури. Показники оцінки організованості структури організації.

Тема 7. Організаційна культура

Сутність організаційної культури. Принципи побудови організаційної культури. Концепція організаційної культури. Адаптація організації до вимог зовнішнього середовища. Соціальні цінності. Мотивація трудової діяльності. Система організаційних комунікацій. Роль та місце лідера. Корпоративний імідж. Організаційна культура та організаційна поведінка. Організаційна культура та ефективність організації. Типи організаційної культури. Перехід до нової концепції організаційної культури.

Тема 8. Інформаційно-аналітичні технології в організації

Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Класифікація інформації в організації. Основні вимоги до інформації. Завдання інформаційного забезпечення організації. Поняття інформаційних технологій. Вплив інформаційних технологій на організацію управління. Сфери інформатизації в управлінні організацією. Особливості використання інформаційних технологій в управлінні фінансово-економічною, соціально-психологічною та матеріально-технологічною підсистемами організації. Проектування використання інформаційних технологій. Бази та банки даних і організації. Проектування інформаційної інфраструктури. Комунікації в організації. Система автоматизованого управління організацією. Інформаційні процеси в керуванні. Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Тема 9. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти

Види ефекту діяльності організації. Потенційний і фактичний ефект діяльності організації. Ефект і ефективність діяльності організації. Поняття ефективності діяльності організації. Модель ефективності діяльності організації. Фактори ефективності організації. Загальна економічна ефективність організації. Науково-технічна ефективність. Соціальна ефективність. Екологічна ефективність. Ефективність затрат на функціонування та розвиток організації. Завдання підвищення ефективності діяльності організації. Економічна ефективність діяльності організації. Конкурентоздатність організації. Сутність та фактори конкурентоспроможності організації. Конкурентний стан організації. Соціальна ефективність діяльності організації. Суспільна відповідальність і організація. Межі суспільної відповідальності. Управління суспільною відповідальністю. Система показників ефективності діяльності організації. Вимоги до показників ефективності діяльності організації. Організація аналізу та оцінки ефективності діяльності організації. Цілі аналізу. Принципи аналізу. Методи аналізу. Етапи аналізу ефективності діяльності організації. Критерії успішності діяльності організації. Практична реалізація методу оцінки ефективності організаційної системи, що сформована.

Тематичний план лекцій, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури денної та заочної форм навчання подано в табличній формі.

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

**Розподіл навчальних годин за модулями
за денною формою навчання**

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	ІРС
<i>Змістовий модуль 1. Загальна теорія організації</i>				
Тема 1. Загальна характеристика організації	2	2	7	2
Тема 2. Організація як система	2	2	7	1
Тема 3. Організація як процес	2	2	7	2
Тема 4. Теоретичні засади організації як об'єкта управління	2	2	7	1
<i>Змістовий модуль 2. Створення ефективної організації</i>				
Тема 5. Організаційне проектування	2	2	7	1
Тема 6. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	2	2	7	1
Тема 7. Організаційна культура	2	2	7	
Тема 8. Інформаційно-аналітичні технології в організації	2	2	7	1
Тема 9. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти	2	2	12	2
Разом	18	18	68	4
Підсумковий контроль	Залік			

4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ТА ЗМІСТОВІ МОДУЛІ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Згідно з кредитно-модульною системою організації навчального процесу дисципліна «Теорія організації» включає один заліковий кредит, який складається із чотирьох залікових модулів.

Структура залікового кредиту:

Модуль 1 – аудиторна робота (поточне опитування, тестування);

Модуль 2 – ректорська контрольна робота;

Модуль 3 – індивідуальна робота (виконання КПЗ).

Система змістових модулів з дисципліни «Теорія організації»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 Загальна теорія організації (8 год.)

Тема 1. Загальна характеристика організації.

Тема 2. Організація як система.

Тема 3. Організація як процес.

Тема 4. Теоретичні засади організації як об'єкта управління.

В процесі розгляду кожної теми передбачені такі форми контролю знань слухачів магістратури: усне опитування, тестування, вирішення управлінських ситуацій.

Підсумок змістового модуля: колоквіум за темами №№ 1–4.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 Створення ефективної організації (10 год.)

Тема 5. Організаційне проектування.

Тема 6. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності.

Тема 7. Організаційна культура.

Тема 8. Інформаційно-аналітичні технології в організації.

Тема 9. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти.

В процесі розгляду кожної теми передбачені такі форми контролю знань слухачів магістратури: усне опитування, тестування, вирішення управлінських ситуацій.

Підсумок змістового модуля: написання ректорської контрольної роботи за матеріалом тем №№ 5–9 (2 теоретичних завдання та 1 управлінська ситуація); захист індивідуальних завдань.

5. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»



Тема 1. Загальна характеристика організації

1. *Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.*
2. *Організація як універсальна категорія: основні підходи.*
3. *Генезис організації.*
4. *Властивості організації.*
5. *Принципи організації.*
6. *Система законів організації.*

На даний час у системі наукових знань з'явилася і швидко розвивається нова наукова дисципліна, що отримала назву «Теорія організації». Теорія організації вивчає сучасні організації (підприємства, установи, громадські об'єднання), відносини, що виникають усередині цих організацій, поведінку організацій та їхній зв'язок із зовнішнім середовищем.

Теорія організації як наукова дисципліна вивчає загальні властивості, закони і закономірності створення та розвитку організації як єдиного цілого. Положення теорії організації базуються на економічних законах і законах низки наук: теорії систем, кібернетики, теорії управління тощо. Разом із тим, ця наука спирається і на специфічні, властиві тільки їй закони і закономірності. У теорії організації сформульовані принципи, на основі яких здійснюється побудова, функціонування і розвиток організацій.

Теорія організації як самостійна сфера знань має свій об'єкт і предмет дослідження, свій понятійний апарат. Об'єкт – це явище, яке досліджує певна наука. *Об'єктом теорії організації* є соціальні організації, тобто організації, що об'єднують людей. Предмет науки визначає те, чим займається дана наука,

які сторони об'єктивної дійсності вона вивчає. *Предметом теорії організації* як науки є організаційні відносини, що складаються між людьми в процесі їх спільної праці в організаціях різного типу. Організаційні відносини – це відносини, що: виражають об'єктивні форми об'єднання людей і матеріальні чинники трудових процесів; виникають між людьми з приводу спільної праці працівників; забезпечують зв'язки між технічною стороною діяльності організацій та відносинами власності.

Загальним методом науки «теорія організації» є *діалектичний метод дослідження*. Для вирішення конкретних завдань наука використовує *системний підхід*, під яким розуміється систематизований метод мислення, відповідно до якого процес ухвалення й обґрунтування рішень базується на визначенні загальної мети системи та послідовному підпорядкуванні загальній меті безлічі підсистем, планів їхнього розвитку, а також показників і стандартів роботи.

Практичне значення теорії організації полягає у виробленні форм, методів та умов, реалізація яких здатна забезпечити ефективну побудову, функціонування та розвиток організацій.

Організація як вид діяльності людей охоплює багато сторін життя людей і тому є об'єктом вивчення учених і фахівців різних професій. У розвитку теорії організації беруть участь представники таких наук, як економіка, соціологія, психологія, наука управління, політичні науки. У зв'язку з цим теорію організації слід розглядати як комплексну наукову дисципліну, що увібрала в себе досягнення суміжних суспільних наук. Разом із цим, організація як функція, спрямована на об'єднання людей, фінансових і матеріальних ресурсів, охоплює різні види діяльності людей.

У науці сформувався широкий комплекс організаційних дисциплін: організація підприємництва, організація наукових досліджень, організація охорони здоров'я, організація праці, організація виробництва, організація управління. За основу всіх організаційних наук взято загальні закони, закономірності та принципи. Теорія організації встановлює загальні для всіх цих наук категорії, розвиває форми і методи організації та озброює ними учених і фахівців.

Організація є універсальною категорією, оскільки простежується в усіх сферах нашого життя.

Існує два підходи до визначення організації:

1) *організація як система* – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

2) *організація як процес* – це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

В курсі «Теорія організації» вивчається соціальна організація як об'єднання людей для досягнення спільних цілей. В повсякденному житті під організацією розуміють офіційну установу чи суспільну структуру (підприємство, фірму, орган влади), тобто організація – це соціальна система, що реально існує та цілеспрямовано функціонує.

Організація є всезагальною, вона має безпосереднє відношення до формування, функціонування, розвитку та відображення всього, що оточує людину і становить сферу її життєдіяльності. Організація характеризує об'єктивні, суб'єктивні процеси чи системи у матеріальному, інтелектуальному або змішаному виразі.

Генезис організації – це система знань, уявлень про її виникнення чи створення. Розглядаючи генезис організації, насамперед потрібно з'ясувати, що є первинним: організація як система чи організація як процес. *Перше положення генезису організації*: система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи. Тобто первинним в організації є процес. *Друге положення генезису організації*: організація має двоїсту об'єктивно-суб'єктивну природу, що зумовлює її становлення і розвиток. *Третє положення генезису організації*: генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків у матеріальному та інтелектуальному виразах.

Основні виявом сутності організації є її *властивості* – сукупність ознак, що відображають загальні, характерні та специфічні риси організації: цілеспрямованість – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного та необхідного стану; перманентність – безперервне, постійне здійснення чогось; дискретність – перервність та виокремлення окремих складових організації; циклічність – періодичне повторення певної послідовності; реверсивність – повернення до вихідного стану; оперативність – здатність організації швидко, своєчасно, гнучко реформуватися та адаптуватися до нових умов; ротаційність – переміщення по циклічній траєкторії; корпоративність – схильність до групової діяльності та кооперації; комунікаційність – схильність до взаємозв'язків; комбінаторність – потенціал можливих способів з'єднання елементів організації; селективність – здатність організації до удосконалення шляхом відбору та закріплення необхідних властивостей; інгресивність – поступове формування організацією нових

властивостей її складових; кон'югативність – здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів організації; кореляційність – здатність до активізації взаємозв'язку; егресивність – досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації; емерджентність – оперативна мобілізація нових можливостей, поява в організації нових властивостей, які не притаманні її елементам; обмеженість – існують об'єктивні межі реалізації організацією своїх властивостей; репродуктивність – властивість, яка обумовлює ефект відтворення організацією; адаптивність – забезпечує можливість пристосування організації до різних умов; інтегративність – відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію; концептуальність – це певні уявлення суспільства про конкретну організацію; мотивованість – розкриває внутрішню спонукальну природу будь-якої соціальної організації. Всі ці властивості можна поділити на соціальні, загальні, синергічні.

Принцип – це норма, правило, вимога, що використовується при побудові та здійсненні певного процесу чи системи. Класифікація принципів організації включає 5 груп:

I. Принципи цілі: принцип первинності цілі (означає, що ціль суб'єктивної організації є первинною); принцип дерева цілей (означає, що постановка і досягнення цілі будується в такій логічній послідовності: часткова, локальна, оперативна, тактична, стратегічна, глобальна ціль); принцип цільової адаптації проблеми, завдання, рішення (означає, що результати як складові організації адаптуються до певної цілі); принцип безперервності цілей (покладання, розроблення, постановка, корекція цілі здійснюється в процесі їх досягнення); принцип стратегічного планування (ефективна постановка і досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації).

II. Принципи форми: принцип системності (будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів); принцип толерантності (визначає існування організації в контексті стійкості до зовнішніх впливів); принцип конструктивності (внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією); принцип ієрархічності (розвиток та можливість управління організацією є можливими завдяки ієрархічності її структури); принцип універсальності (адекватність формування і функціонування організації забезпечується її універсальністю). *Адекватний* – це той, що відповідає реальності, реальним цілям та взаємозв'язкам.

III. Принципи змісту: принцип провідної ланки (визначальну роль у формуванні властивостей організації відіграє її провідна ланка); принцип необхідної різноманітності (адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових); принцип необхідності та достатності (кількість

складових організації має бути оптимальною); принцип резервування і дублювання (ефективність організації забезпечується балансом резервів та дублювання функцій); принцип єдності форми і змісту (співвідношення форми і змісту визначає якість організації).

IV. Принципи взаємозв'язку: принцип лінійності та функціональності (зв'язки в організації є лінійно-функціональними); принцип паралельності та послідовності (функціонування та розвиток організації здійснюється як паралельно, так і послідовно); принцип розподілу та спеціалізації (основою побудови організації є розподіл та спеціалізація її функцій); принцип оптимальної кількості ланок; принцип зворотного зв'язку (зворотний зв'язок об'єднує організацію).

V. Принципи взаємодії: принцип оперативності та гнучкості; принцип безперервності та ритмічності; принцип розподілу та кооперації функцій; принцип адекватності дії – зміст дій, що здійснюються в організації обумовлюється її станом.

Закон – це об'єктивний, істотний, стійкий зв'язок явищ чи подій, що є основою розроблення та побудови будь-якої теорії. Основним законом організації є *закон синергії* – потенціал організації перевищує суму потенціалів її складових. Логічно цей закон можна відобразити так: $1 + 1 = 3$. Цей закон визначає основи ефективності організації. Окрім цього виокремлюють:

1) закони форми: *закон формації* – форма організації визначається побудовою її зв'язків; *закон композиції* – цілі частково є підціллю загального;

2) закони змісту: *закон відповідності* – властивості організації відповідають властивостям її складових; *закон інформатизації* – рівень організації визначається рівнем інформатизації;

3) закони взаємозв'язку: *закон єдності* – єдність аналізу і синтезу обумовлено об'єктивно; *закон ітерації* – чим більше складових, тим складнішою є організація;

4) закони взаємодії: *закон онтогенезу (розвитку)* – виникнення, становлення та розвиток організації змінюються стагнацією та руйнуванням організації, що становить її життєвий цикл; *закон самозбереження* – будь-яка організація прагне самозберегтися.

Рекомендована література

Основна: 1, 2, 3, 4, 5, 7.

Допоміжна: 1, 3, 7, 12, 13, 25, 37, 39.



Тема 2. Організація як система

1. *Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.*
2. *Соціальна організація. Організаційна система і колектив організації.*
3. *Зовнішнє середовище організаційної системи.*
4. *Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.*
5. *Класифікація організацій.*

Поняття організації, що підкреслює її єдність та цілісність, до певної міри збігається з поняттям системи, що часто застосовується. Слід з'ясувати, в чому ці поняття збігаються та в чому їхня відмінність.

Системою називається організоване складне ціле, сукупність або комбінація предметів або частин, що створюють комплексне, єдине ціле. Іншими словами, під системою розуміється наявність безлічі об'єктів з набором зв'язків між ними і між їхніми властивостями. За такого трактування системами є: машини, зібрані з безлічі деталей і вузлів; людський організм, що утворюється сукупністю клітин; підприємство, що об'єднує і пов'язує в єдину ціле безліч виробничих процесів, колективів людей, машини. За академіком А. Бергом, система – це абстрактна модель реального об'єкта чи явища.

Розглянемо такі терміни, як «об'єкти», «властивості», «зв'язки». *Об'єкти* – це частини або компоненти системи. Так, складна система – підприємство включає цехи і ділянки, верстатний парк, колективи людей. *Властивості* – це якість параметрів об'єктів, а якість є зовнішнім проявом того способу, за допомогою якого отримується знання про об'єкт або яким об'єкт впроваджується в систему. Властивості дають змогу характеризувати об'єкт кількісно, виражаючи його в одиницях, що мають певну розмірність. *Зв'язок* – це те, що сполучає об'єкти і властивості в єдине ціле. Без зв'язків система не може функціонувати.

Системи можуть бути фізичними і абстрактними. Фізичні системи складаються з виробів, устаткування, людей, абстрактні відрізняються тим, що в них властивості об'єктів існують тільки в думці дослідника, будучи символами. Виділяють також штучні і природні системи: штучні системи створені людиною, природні існують об'єктивно, незалежно від зусиль людини.

Можуть бути виділені технічні, біологічні і соціальні системи: технічні системи – це технічні пристрої (машини, прилади) або технологічні процеси,

що засновані на застосуванні певних технічних засобів; біологічні системи – організми людей, тварин; соціальні системи об'єднують людей, в їхньому функціонуванні людина відіграє активну роль.

Системи володіють деякими властивостями. По-перше, більшість систем є відкритими, тобто обмінюються з навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією. По-друге, багато систем володіють властивістю адаптації, тобто здатністю реагувати на навколишнє середовище так, щоб отримувати в результаті сприятливі наслідки для діяльності системи. По-третє, низка систем володіє такою властивістю, за якої частина з виходів (результатів поведінки) системи знову впливає на вхід системи для того, щоб викликати подальші виходи. Такі системи називаються системами зі зворотним зв'язком. Штучним системам властиві і деякі особливі властивості: сумісність або гармонія, здатність до оптимізації.

Поняття «організація» і «система» дуже близькі. Це пояснюється тим, що організація є окремим випадком системи. Люди об'єднуються для того, щоб своєю діяльністю задовольнити потребу окремої людини, колективу або суспільства. Для того, щоб великий комплекс людей, машин, матеріалів і інших ресурсів зміг функціонувати як єдине ціле, необхідним є їхнє об'єднання, перетворення в організацію, створення спеціальної системи. Першим, хто звернув увагу на необхідність створення систем, що організують працю людей для вирішення завдань, що стоять перед ними, був російський вчений А. А. Богданов. Він зазначав: «Життя людини і колективу є ланцюгом постановки – вирішення завдань. Головна трудність полягає тут у їх великій різномірності. Тут постає вимога зорганізувати робочу силу та засоби виробництва в систему, що планомірно функціонує. Це організація людей і речей в доцільну єдність».

У ХХ столітті сформувався системний підхід до вивчення організації, що дав змогу розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів. За його основу взято загальну теорію систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Е. Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнена система, проте в природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

Ø наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);

Ø наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);

Ø наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість і надіє системі стабільності);

Ø наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

Ø перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

Ø цілісність та емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);

Ø можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);

Ø наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);

Ø наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Існують біологічні, фізичні, технічні організації. В дисципліні «Теорія організації» вивчаються *соціальні організації* – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль. Соціальна організація – це об'єднання людей, спрямоване на досягнення певних цілей.

Сучасна наука прагне представити організацію як систему, що складається з взаємозалежних частин і змінних, і розглядає організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства. Організація як соціальна система має такі відмінні риси:

- організація – цільова система. Вона створюється для досягнення певної мети;

- члени організації є спільністю людей, об'єднаних для досягнення загальної мети.

- організації властива ієрархічність, яку можна представити у вигляді пірамідальності її побудови з єдиним центром. Організація – ієрархічно побудована система.

Таким чином, соціальна організація є певною системою, в якій люди ієрархічно з'єднуються в спільність для досягнення поставленої мети. Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

Соціальна організація = Колектив + Матеріально-технічна база + Фінанси + Інформаційне забезпечення + Трансформаційний процес.

Як видно з цієї залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною

організацією. З іншого боку, повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією.

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів в організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару в матеріально-речовій формі чи послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляються органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Система існує в певному навколишньому середовищі. Це середовище багато в чому обумовлює поведінку системи та її особливості. Навколишнє зовнішнє середовище визначається як набір об'єктів, що впливають на дію системи. Іншими словами, навколишнє середовище є сукупністю всіх об'єктів, зміна яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті поведінки системи. З визначення навколишнього середовища виходить, що будь-яка система може бути розділена на підсистеми. Об'єкти, що належать одній підсистемі, з успіхом можуть розглядатися як частина навколишнього середовища іншої системи.

У процесі своєї життєдіяльності будь-яка організація взаємодіє з іншими організаціями, обмінюючись інформаційними, матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Ці організації формують її зовнішнє середовище. *Зовнішнє середовище організації* – це сукупність змінних, які знаходяться за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Чинники, що формують зовнішнє середовище, поділяються на чинники прямого впливу (безпосередньо взаємодіють з організацією в процесі її діяльності) та непрямого впливу (визначають умови функціонування та розвитку організації). До чинників непрямого впливу відносять політичні, правові, національно-культурні, екологічні, науково-технічні, міжнародні. Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних зв'язків та відносин. Їхній вплив на організацію може проявляється у вигляді можливостей чи загроз для розвитку організації.

Організація як елемент суспільної системи має власний колектив, внутрішню структуру та зв'язки.

Внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми.

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та

організаційно-управлінську підсистему. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистему. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Особливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, становить *фінансово-економічна підсистема*, яка є комплексом економічних відносин всередині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливістю фінансово-економічної підсистеми державної організації є те, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством та регулюються з боку держави. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в загалом. Розглядаючи систему фінансово-економічних відносин державної організації, їх насамперед слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої державної організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин державної організації слід виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль.

Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, заклад вищої освіти, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. У їхній діяльності важливу роль відіграють відносини між людьми, тому соціальна організація є предметом дослідження багатьох суспільних наук. Складність і різноманітність організацій зумовлює необхідність їхньої класифікації.

В теорії організації виокремлюють:

Ø *за критерієм формалізації*: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

Ø *за формою власності*: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;

Ø *за формою результату*: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

Ø *за типом завдань, що вирішуються*: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та інші організації;

Ø *за принципами об'єднання людей*: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їхні члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);

Ø *за характером діяльності*: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Інші виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їхній поділ на:

1) ділові (мають штатних працівників, які одержують заробітну плату, та адміністративно-управлінський апарат);

2) громадські (об'єднання навколо суспільно значущих проблем – політичні партії, громадські організації. Регулювання їхньої діяльності забезпечується статутом та дотриманням принципу виборності керівництва);

3) асоціативні організації (об'єднання на основі приватних симпатій та взаємної прив'язаності – сім'я, студентська компанія).

Рекомендована література

Основна: 1, 3, 4, 8, 9.

Допоміжна: 3, 4, 6, 11, 14, 19, 22, 34, 39.



Тема 3. Організація як процес

1. *Статика та динаміка організаційних систем.*
2. *Динамічна організація.*
3. *Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.*
4. *Організація як система процесів. Класифікація процесів в організації.*

Для розгляду організації як процесу використовують такі поняття, запозичені з механіки:

- *статика* – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки вона не має перспективи розвитку;

- *динаміка* – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Процес є послідовністю певних явищ та подій. Явища за своєю природою є об'єктивними, а події мають суб'єктивне забарвлення. Таке розуміння визначає об'єктивну, змішану та суб'єктивну природу організації.

Динамічну (процесуальну) організацію як процес можна визначити як послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами, динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес. Теорія організації визначає, що елементи процесу

характеризуються такими критеріями: *дія* – первинність, однозначність, завершеність; *операція* – орієнтація та спеціалізація; *стадія* – функціональна однорідність та послідовність; *етап* – проміжна результативність та керованість; *фаза* – період у розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками; *цикл* – послідовність та періодична повторюваність.

Організацію як процес поділяють на: випадкову та цілеспрямовану; послідовну та паралельну; орієнтовану та програмовану; тимчасову та постійну; спонтанну та очікувану; загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи динамічної організації.

Елементи статички властиві будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо.

Закони зростання організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, має перебувати в стані стійкої рівноваги. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися. Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитись на консервативну, втратити здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та реалізовувати у внутрішньому середовищі технологічні та управлінські інновації. Переходячи повністю в статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і поступово стагнує. Організаційна стагнація – це такий стан організації, за якого показники її діяльності тривалий час залишаються незмінними. Для стагнуючої організації властивий не лише постійний кадровий склад та спокійний соціально-психологічний клімат в колективі, що є позитивними явищами, але, насамперед, постійність показників діяльності, що є свідченням відсутності прогресу. В умовах нестійких мінливих процесів зовнішнього середовища стагнація може спричинити загибель організації.

Таким чином, **існує протиріччя соціальної організації**: з одного боку, матою її існування є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, які необхідні організації для виживання та успішного розвитку, що визначають динамічність організації.

Основним недоліком статичного типу організації є низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють реакцію організації на зміну зовнішнього середовища. Для статичних організацій характерною є відсутність реакції взагалі чи запізнення такої реакції. Тому перехід до діяльності в динамічному режимі – необхідна умова забезпечення життєздатності організації.

Виокремлюють низку об'єктивних ознак динамічної організації: цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства; гнучка організаційна структура; функціонування системи управління за принципом розгляду

альтернатив та вибору найбільш ефективного варіанта рішення з позиції поставленої мети.

У будь-якій організації одночасно відбувається велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками.

Найбільш узагальнено всі процеси, які відбуваються в організації, можна поділити на дві групи: процеси, що мають матеріально-речовий характер; інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

Ø **первинні (основні)**. Вони включають всі види робіт, безпосередньо пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;

Ø **вторинні (допоміжні)**. Їхнє завдання – забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;

Ø **управлінські**. Включають діяльність з визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Рекомендована література

Основна: 1, 2, 4, 6, 7.

Допоміжна: 3, 5, 8, 13, 16, 19, 24.



Тема 4. Теоретичні засади організації як об'єкта управління

1. *Організація як керована система.*
2. *Система управління організацією.*
3. *Технології управління організацією: теоретичні засади.*

Існують два підходи до поняття організації: перший розглядає організацію як структурне утворення, що об'єднує певну кількість людей; другий трактує її як особливий вид діяльності людей. Насправді ці два поняття тісно пов'язані між собою і доповнюють один одного.

Організація – це інтегроване ціле, в якому люди, механізми, матеріали об'єднані загальною діяльністю. Але для того, щоб великий комплекс людей, машин та інших ресурсів був об'єднаний і перетворився на єдине ціле – в соціальну організацію, яка ефективно працює, його треба організувати.

Організація як вид діяльності людей спрямована на об'єднання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів так, щоб їхня спільна діяльність забезпечувала вирішення завдань, що стоять перед організацією.

Отже, організація як структурне утворення може бути створена тільки в результаті її прояву як особливого виду діяльності людей щодо створення і забезпечення роботи організації – об'єднання людей.

Організаційна діяльність є процесом, що складається з послідовних, таких, що змінюють один одного, етапів:

- створення організації – її проектування і побудова;
- функціонування організації – створення умов для її ефективної роботи;
- розвиток організації – виявлення проблем і здійснення заходів щодо їх вирішення з метою вдосконалення і підвищення ефективності роботи організації.

Нормальне функціонування організації передбачає необхідність постійного впливу на неї для досягнення мети організації. Це завдання вирішується за допомогою функції управління.

Управління є засобом досягнення мети, що стоїть перед організацією, дає змогу зробити систему гнучкішою і підвищити її ефективність. Функція управління включає планування діяльності організації, координацію діяльності робіт з виконання планових завдань, контроль за їхнім виконанням і регулювання ходу робіт, облік та оцінку результатів. Управління забезпечує постійний контроль за діяльністю організації та здійснює необхідний вплив на організацію для того, щоб утримувати її параметри в певних межах для досягнення поставленої перед нею мети.

Таким чином, організація як процес забезпечує створення структурного утворення – соціальної організації, а управління покликане підтримувати параметри соціальної організації в заданих межах.

Досягнення цілей організації передбачає узгоджену дію всіх членів організації, обґрунтований розподіл ресурсів, що досягається за допомогою використання сучасних технологій управління. Соціальна організація є керованою системою. Організацію як керовану систему характеризують такі принципи: обґрунтованості, цілеспрямованості та модельованості. Наявність керівного центру – необхідна умова функціонування та розвитку організації.

Система управління організацією включає об'єкти управління, суб'єкти управління та управлінські важелі (рис. 1). Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації.

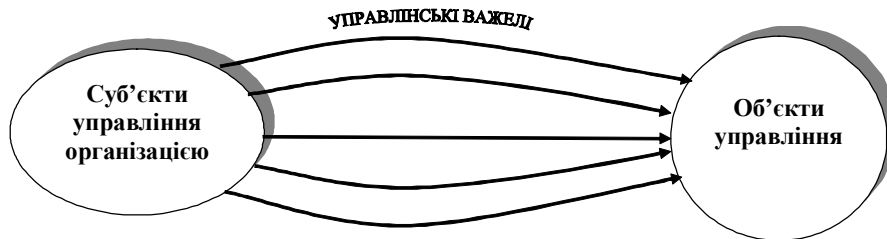


Рис. 1. Система управління організацією

Можна дати кілька визначень менеджменту організації, які виражають його зміст:

- *менеджмент організації* – це засіб організаційного управління;
- *менеджмент організації* – напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації;
- *менеджмент організації* – система спеціальних важелів та інструментів забезпечення розвитку організації через використання внутрішніх ресурсів та резервів.

Менеджмент організації також називають внутрішньорганізаційним менеджментом. Основними функціями менеджменту організації є планування, організація, контроль та мотивація. Функції менеджменту є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень. Завданнями менеджменту організації є координація та інтеграція зусиль членів організації по досягненню її цілей; організація взаємодії між окремими елементами організації; ефективний розподіл та використання ресурсів організації; налагодження контактів із зовнішнім середовищем; адаптація діяльності організації залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовища; постійне впровадження інновацій.

До суб'єктів управління організацією відносять керівну ланку, до складу якої входить керівник організації, його заступники, керівники підрозділів та інші менеджери.

До об'єктів управління організацією належать організаційні підсистеми.

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 1). *Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації* є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Таблиця 1

Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації

Елемент інструментарію	Зміст елемента	Значення та перспективи впровадження елемента для забезпечення розвитку організації
1	2	3
Стратегічне управління	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку організації на основі максимальної реалізації внутрішніх резервів та конкурентних переваг
Фінансовий менеджмент організації	Управління фінансовим ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їхнього руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів та видатків
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час на засадах максимальної інформованості

Продовження табл. 1

1	2	3
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічності та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактора в процесі реалізації цілей її розвитку	Залучення професійних менеджерів та функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу організації
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком організації на основі технологій Інтранету та Екстранету
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку організації та її підсистем, зменшення можливих втрат організаційних ресурсів
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості організації
Ситуаційне управління організацією	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища	Формування спеціального набору інструментів менеджменту організації для кожної організації в конкретний момент часу

Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації спрямовується на реалізацію стратегії розвитку організації в рамках стратегічного управління. Формування набору інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища в певний момент часу відбувається за допомогою апарату ситуаційного управління.

Рекомендована література

Основна: 1, 2, 4, 5, 6, 7.

Допоміжна: 2, 3, 5, 8, 13, 16, 19, 24, 25, 27, 29, 37.



Тема 5. Організаційне проектування

1. *Сутність організаційного проектування.*
2. *Універсальні погляди на проект організації.*
3. *Проектування та методи корегування організаційних систем.*
4. *Вплив ситуації на проект організації. Чинники проектування організації.*

Проектування організаційної системи є процесом створення прообразу майбутньої організації. Воно має включати в себе не лише опис організації на початковому моменті її існування, а й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації має базуватися на таких принципах: коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їхньої актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації; обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати; обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління; виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

Управління проектуванням організації є складним процесом, що включає:

- визначення головної цілі майбутньої організації з урахуванням стану зовнішнього середовища та потреб суспільного розвитку;
- розроблення цілей орієнтирів (підцілей), які мають бути сумісні з головною ціллю;
- вибір загальної стратегічної концепції організації, що передбачає найбільш ефективні шляхи досягнення цілей, які ставляться. Стратегія повинна бути адекватна місії та функціональному призначенню організації, вона істотно залежить від стану зовнішнього середовища;
- створення організаційної структури. Основою для цього є функціональна схема розподілу взаємозв'язків між підрозділами, які плануються;
- визначення потреби в ресурсах, які необхідні для досягнення цілей організації, що проектується.

Існує два підходи до проектування організації:

1. Бюрократична модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: організація має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими; прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку.

2. Біхевіористична модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим і полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не повинні починатися до тих пір, поки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення

коректив в організаційну структуру має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є *реорганізація*.

Ситуаційний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна зарахувати: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації. *Технології* – це процес перетворення ресурсів, що надходять в організацію, в певний продукт. Залежно від технологій, які використовує організація, виникають специфічні вимоги до побудови проекту організації. *Зовнішнє середовище* є основним чинником, що визначає перебіг процесу проектування. В стабільному оточенні доцільним є формування бюрократичної моделі організації. При нестабільному – найбільше підходить гнучкий проект організації. На проект організації впливає її *масштаб*, що визначається чисельністю працівників. Він зумовлює характер розподілу обов'язків та повноважень в організації. Кожна організація проходить цикл свого життя, що включає певні етапи (створення, становлення, стабілізації, зрілості та занепаду). В процесі проходження організацією цих етапів перед її менеджерами постають різні проблеми, пов'язані з проектом організації та необхідності корекції організаційної системи.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є *організування*, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

Рекомендована література

Основна: 1, 4, 6, 7, 8, 9.

Допоміжна: 2, 7, 18, 27, 31, 32, 33, 35.



Тема 6. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

1. *Поняття структури організації та принципи її побудови.*
2. *Формальна та неформальна організаційна структура.*
3. *Елементи структури та зв'язки в організації.*
4. *Підходи до формування організаційної структури.*
5. *Характеристики організаційної структури.*
 - 5.1. *Складність організаційної структури.*
 - 5.2. *Формалізація організаційної структури.*
 - 5.3. *Централізація організаційної структури. Проблема централізації і децентралізації побудови організаційної структури.*

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій *структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією чи іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети.

Структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма), показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків. Блоки визначають види діяльності людей, лінії вказують на зв'язок між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

Ефективна організаційна структура має відповідати таким принципам: *економічності* (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними); *оптимальності* (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління); *оперативності* (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації); *надійності* (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною і достовірною).

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

Можна сказати, що *формальна структура* – це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку в ній людини певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

Неформальна структура – це організаційні характеристики та взаємини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградний кетяг». Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів:

1) *операційний центр*. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) *стратегічний центр*. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;

3) *проміжна середня ланка*. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їхню реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) *техноструктура*. До неї належить діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці і несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) *персонал підтримки*. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Існування цих підрозділів у структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх зараховують до однорівневих. Їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки* (їх часто називають штабними) мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Будь-яка організація характеризується постійністю її складових частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують *три основні способи координації діяльності*: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є вміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам та контролює їхнє виконання.

Стандартизація передбачає «включення» координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії достатньо прості і мають рутинний характер, як це має місце на конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації і організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр і має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація набуває однієї з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;

- механістична, або машинна, бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура, або структура по відділеннях;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і підлеглого. Разом із тим, внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад стратегічним) приділяється більше уваги, ніж операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. В результаті неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) і використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта. Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації – у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка «доходить» до стратегічного центру, або максимально «узагальнена» (хороші новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси – неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці і передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї із стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;

- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;

- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є «проміжні інстанції». У теорії організації дивізійну схему визначають як «скоординовану децентралізацію». Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату. Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи, дивізіони, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накриті» зверху ще однією структурою з своєю адміністративною надбудовою – штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізійної структури: вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом із тим, усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до «укорочення» цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізійних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється втраченою, її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, де ключовим елементом є персонал підтримки внаслідок високоспеціалізованого характеру такого забезпечення. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників та уміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна зарахувати такі: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють ефективно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі мають переважно неформальний характер.

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. На даний час фахівцями в галузі теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє такими характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь у роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах,

що виділяються для досягнення мети проектування. Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні кількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних з проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектною структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше й ефективніше використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. Водночас матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

Мережева структура означає, що організація дезагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, – виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана *віртуальна організація* або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного

і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнери розділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

Збільшення числа характеристик та чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінці їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

Складність. Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу в 1776 р. відомий шотландський економіст А. Сміт. Він показав переваги розподілу праці й ефективність, що досягаються робочими мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший – випрямляв його, третій – обрізав. Такий розподіл праці дав змогу 10 працівникам виробляти 48000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок в день. Оскільки лише небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

Горизонтальна диференціація передбачає постадійний розподіл праці, вона заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).

Розрізняють два основних види спеціалізації – що базується на знаннях і рутинна. Перший пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентрована на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми доволі складні й вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань. Визначити рівень

спеціалізації можна за допомогою двох параметрів – глибини діяльності і розмаху діяльності. *Глибина діяльності* – це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана зі свободою планування та організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). *Розмах діяльності* визначається протяжністю в часі циклу діяльності та числом включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках, коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації. Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має змогу до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дозволяє виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом із тим, спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж. Лорш називають такі напрями негативного прояву надспеціалізації: по-перше, вона відводить загальну ціль організації від працівника та є причиною зайвого функціоналізму; по-друге, вона обумовлює необхідність у більшій координації діяльності; по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати з неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартних способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. *Розширення фронту робіт* (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через доволі часті інтервали часу, наприклад кожні декілька годин. *Чергування діяльності* є одним з різновидів розширення фронту робіт та припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. В обох випадках посилюється відчуття вибору і усувається одноманітність робіт. *Збагачення діяльності* полягає в наданні працівникові більшої самостійності і відповідальності за виконувану роботу. В цьому

випадку досягається вирішення таких завдань: подовжується робочий цикл; у загальний процес вбудовуються додаткові елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт за рівнями ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування – напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження та хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому, що в лінійній організації менеджери чітко уявляють собі сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке має в цьому випадку безпосередній характер. Водночас лінійна організація має два істотні недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що уповільнить обмін інформацією і ухвалення рішень.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. В організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців у конкретних галузях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. *Масштаб (інтервал) управління* (називається також сферою контролю) – це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий».

Вузкий інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їхньою роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидше. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу. Крім того, багаторівневність робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий масштаб управління передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується такими перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому, наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник має бути впевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше в такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий «ефект темно-зеленого горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями, і у зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації широко розповсюджені. Але вона також використовується в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження утруднюються і вимагають збільшення адміністративного штабу.

Формалізація. Вона характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їхньої діяльності. *Формалізація поведінки* – це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці й передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій,

наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правив та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

Ø *формалізація, пов'язана зі змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

Ø *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того чи іншого завдання;

Ø *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях. Наприклад, «службовці мають бути одягнені на роботі в костюм і краватку», «ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4». У таких регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації і досягається такими способами:

- за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;
- використання набору правил і процедур, які вказують службовцям, що вони мають робити і яким чином виконувати доручене їм завдання;
- навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, належать до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань у процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав та обов'язків (ніхто не «переадресує» вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є

відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній – на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

Централізація організаційної структури. У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень і виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

Централізація – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. *Децентралізація* – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організації загалом; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організацію дуже рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До *зовнішніх* чинників належать: оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розосередженість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розосереджені покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. *Внутрішні* чинники включають такі характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить своєю метою стандартизувати політику в усій організації, то в ній, імовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізації), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення «спускаються» зверху вниз), дає змогу використовувати

багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом із тим, *централізоване ухвалення рішень займає більше часу, чим децентралізоване*. При делегуванні повноважень підлеглим рішення прийматимуться швидше. Підлеглі не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, а й здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним зі способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання менеджерів у тому, щоб вирішити, яка точка на «безперервній лінії» від централізації до децентралізації підходить для їхньої організації.

Рекомендована література

Основна: 1, 4, 6, 7, 8, 9.

Допоміжна: 2, 7, 18, 27, 31, 32, 33, 35.

Тема 7. Організаційна культура



1. *Сутність організаційної культури як компонента теорії організації.*
2. *Принципи побудови сучасної організаційної культури.*
3. *Концепція організаційної культури.*

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього

середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує в собі політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників при оцінці виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає в себе досвід працівників, плоди їхнього виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

В деяких дослідженнях організаційну культуру називають *корпоративною культурою*.

Вироблена та усвідомлена філософія життєдіяльності колективу трансформується для кожної організації в офіційно проголошених принципах її розвитку та створення відповідної творчої атмосфери в колективі. Виділяють такі *загальні принципи побудови організаційної культури*, властиві різним моделям її реалізації:

- повага гідності та умінь кожного працівника шляхом заохочення високої продуктивності праці, вільного обміну інформацією, відповідальність керівників за розвиток підлеглих;
- підтримка ініціативи кожного працівника у сфері новаторства та певного ризику;
- забезпечення рівних умов для розвитку та винагороди працівників на основі об'єктивних критеріїв, розподіл прав і відповідальності між керівниками та підлеглими;
- розвиток трудової демократії і залучення працівників до вирішення виробничих та управлінських завдань.

Перераховані принципи вказують на те, що найважливішими сферами організаційної культури в організаціях мають бути визнані відносини, що складаються між людьми в процесі спільної праці, «людський чинник» виробничої діяльності, тенденції розвитку системи управління, що відповідають соціально-культурним змінам у суспільстві.

Організаційна культура організації покликана впливати на складну систему внутрішньоорганізаційних людських відносин, що включають відносини управлінського типу (керівник – підлеглий) та горизонтального типу (між

працівниками одного рівня), а також на відносини організації із зовнішнім середовищем.

Сучасна стратегія організаційної культури спрямована на підвищення ролі «людського чинника». Вона передбачає: спрямованість на людину, бажання зробити людей здатними до ефективних спільних дій; безперервність підготовки та розвитку працівників; розвиток можливостей самореалізації та самовираження; вдосконалення мотивації праці; застосування нового підходу до ролі керівника.

В умовах ринкової економіки організація формується та функціонує як відкрита система, що діє в умовах зовнішнього середовища. Організаційна культура покликана забезпечити таку внутрішню структуру організації та її систем управління, яка забезпечить адаптацію організації до вимог зовнішнього середовища.

Організаційна культура організації як сфера знань та практичної діяльності виражає цілісну характеристику різних компонентів і напрямів, що забезпечують її реалізацію. Дано коротку характеристику положень, що розкривають суть концепції організаційної культури.

Адаптація організації до вимог зовнішнього середовища. Можливість адаптації організації до вимог зовнішнього середовища обумовлюється специфікою організації.

Соціальні цінності. В умовах переходу України до ринкової економіки в організаційній культурі повинні переважати нові соціальні цінності та норми економічної поведінки.

Мотивація трудової діяльності. Головним чинником, що регулює поведінку людини у сфері колективної праці, виступає мотивованість праці та всієї діяльності людини. Мотивація як засіб створення зацікавленості працівника в результатах праці вимагає приведення в дію певних чинників, які відомі як її регулятори: стан робочого середовища, винагорода, стабільність становища працівника, повага оточуючих, приналежність до організації. Правильне використання мотивації дає змогу підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та знизити рівень незадоволеності.

Система комунікацій. В нових умовах система комунікацій характеризується наявністю гнучких і рухомих взаємозв'язків між учасниками процесу праці, тісних контактів між працівниками в ході виробництва та реалізації нововведень, конструктивних зв'язків із зовнішніми організаціями. Створення ефективної мережі комунікацій не тільки забезпечує необхідні взаємини працівників в процесі праці, а й слугує просуванню культурних орієнтирів: цілей, ідеалів, ціннісних установок.

Роль і місце лідера. У сучасних умовах формується новий тип лідера – носія інноваційного підприємницького духу, здатного показувати співробітникам зразки соціально значущої поведінки, створювати нові та закріплювати вже напрацьовані культурні цінності. У сучасних умовах підвищується значущість ролі лідера. Без добре підготовленого та здібного лідера організація не може жити й розвиватися в умовах жорсткої ринкової конкуренції, тому важливою є відповідна підготовка сучасного керівника.

Корпоративний імідж. Важливою складовою організаційної культури організації в умовах її функціонування в ринковій економіці є корпоративний імідж – репутація організації на ринку і в суспільстві. Вона складається з системи взаємин організації із зовнішнім оточенням та характеризує ступінь його відповідності індивідуальним особливостям організації. Модель корпоративного іміджу має бути обов'язковим інструментом функціонування організації в ринковій економіці, елементом її загальної корпоративної культури.

Рекомендована література

Основна: 1, 2, 4, 6.

Допоміжна: 5, 8, 14, 17, 23, 26, 32, 37.



Тема 8. Інформаційно-аналітичні технології в організації

1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Управлінська інформація.
3. Технології інформаційної діяльності в організації.
4. Внутрішньоорганізаційна інформаційна система.
5. Корпоративні інформаційні системи.

Оснoву інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання.

Управлінська інформація – це частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву за критеріями придатності до обслуговування державно-правових процесів формування і реалізації управлінських дій.

Можна виділити такі джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки вищестоящих державних органів (директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

До аналітичних методів отримання інформації зараховують:

- структурно-морфологічний метод, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;
- метод публікаційної активності, який дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів, поданих у засобах масової інформації;
- метод нагромадження первинної інформації базується на акумуляції тих документів, які визнають поточне функціонування державної організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;
- метод показників дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;
- метод термінологічного і лексичного аналізу дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їхнього ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. Основними вимогами до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; повнота.

Інформаційне забезпечення організацій є сукупністю методів та засобів побудови і ведення фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації. Інформаційне забезпечення включає засоби як позамашиної, так і машинної підтримки.

Інформаційну систему організацій доцільно розглядати у розрізі таких підсистем: підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність); підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал); підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних); облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг); експлу-

атаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність); комп'ютерна підсистема (Internet, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам: зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації; здійснювати копіювання і зберігання масивів інформації згідно із вимогами до зберігання інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; гарантувати можливість розширення інформаційних масивів з урахуванням перспектив розвитку системи.

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні й технологічні параметри об'єктів управління;

- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність, яка має споживчий характер;

- матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (законодавчі та інші нормативно-правові акти, договірні зобов'язання і планові завдання, завдання вищестоящих органів, результати контрольних актів);

- дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки, і кваліфікаційний ріст персоналу організації (сукупність всіх даних, що характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

У процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання різними організаціями різних форм зберігання та передачі інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

Комунікаційна мережа – це певне поєднання індивідів, які беруть участь в даному процесі за допомогою інформаційних каналів. Такий підхід не розглядає індивідів як таких, а комунікаційні відносини між ними. Комунікаційна мережа включає канали повідомлень і сигналів між двома або більше індивідами і концентруються на вироблених в організації зразках таких каналів, а не на тому, чи вдалося передати значення або зміст повідомлення. Однак вона може впливати на скорочення чи збільшення розриву між переданим та отриманим значенням.

В організаціях можна виділити такі види комунікаційних зв'язків:

- відносини в системі вертикальних зв'язків організації, між керівником

та підпорядкованими підрозділами: а) згори донизу – інформація пересувається всередині організації з рівня на рівень у рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по низхідній, тобто від вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, конкретні завдання, процедури, які рекомендуються; б) знизу догори – крім обміну по низхідній, організація має потребу в комунікаціях по низхідній;

- зв'язки горизонтальні, між внутрішніми організаційними підрозділами організації – організація складається з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій;

- діагональні комунікації – вони здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії;

- окремо потрібно виділити зв'язки з громадськістю.

В організації комунікація будується у більшості випадків між багатьма індивідами та їх групами. Керівник повинен поєднати інформаційними каналами багато різних людей всередині та зовні організації. Створена керівником мережа складається із вертикальних, горизонтальних та діагональних зв'язків. Мережа цих зв'язків створює реальну структуру організації. Задача формальної організації структури полягає в тому, щоб надати комунікаційним каналам правильний напрямок.

Наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. Інформаційні технології, що поєднують у собі технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам. За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також забезпечують нові види інформаційного обслуговування.

Рекомендована література

Основна: 2, 3, 4, 6.

Допоміжна: 2, 4, 7, 14, 15, 21, 24, 31, 39, 40.



Тема 9. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти

- 1. Ефект діяльності організації та його види. Результативність організації.*
- 2. Ефективність діяльності організації, її види, критерії та чинники забезпечення.*
- 3. Підходи до оцінювання ефективності організації.*
- 4. Економічна ефективність організації.*
- 5. Соціальна ефективність організації.*

Ефект організації (результат) оцінити доволі складно, оскільки в організації виникає низка різних ефектів: соціальний, економічний, екологічний, науково-технічний. Величина ефекту характеризує результативність організації.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організації:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення мети організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.
2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів цієї концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги «максимізації», що висувається в інших підходах, ця методологія припускає «оптимізувати» використання зовнішнього середовища.
3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальних результатів при фіксованих витратах або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.
4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік цієї концепції – надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.
5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (облік зовнішніх і внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення доволі широке й охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Зіставлення запропонованих підходів із розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей становить основний зміст ефективності організації. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом із тим, сам факт отримання результату не дає змоги визначити, ефективно чи неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації припускає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їхнє досягнення.

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору й оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значущістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, які найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають *критичними*. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їхня реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок

узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

Організаційна культура є чинником, що дає змогу організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації, разом з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками, володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях із розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі і сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації і відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми прояву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дозволяє здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо із зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані із впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їхнього досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів – як чинник ефективності організації – визначають можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У випадку, якщо організаційні проекти чи концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а це визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До їхнього складу належать працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби та інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалими є методи планування й управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, багато в чому залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

Ефективність організації може бути *економічною* та *соціальною*. Економічна ефективність організації характеризує співвідношення одержаних результатів із затратами, понесеними на їх досягнення. Соціальна ефективність вказує на досягнення соціальних цілей розвитку будь-якої організації, що полягають у забезпеченні зростання соціального добробуту членів трудового колективу та реалізації соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою. Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, що полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висувуються, і можливості їхнього задоволення в конкретних умовах. Другий етап – *формування критеріїв і вимірників ефективності* – включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється, виходячи з таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності й одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації. На третьому етапі – *оцінка ефективності організаційної системи* – проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок у бали за допомогою шкали корисності.

Четвертий етап – *аналіз ефективності організації* – включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Рекомендована література

Основна: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9.

Допоміжна: 2, 5, 6, 8, 9.

6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Основним завданням проведення *практичної частини* вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання практичних завдань та вирішення управлінських ситуацій.

При проведенні практичних занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування слухачів магістратури з проблем, які виносяться на обговорення;
- заслуховування й обговорення підготовлених слухачами магістратури реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності організацій різних форм власності;
- виконання контрольних завдань за тестами;
- програмований контроль знань слухачів магістратури;
- вирішення управлінських ситуацій;
- проведення ділових ігор, круглих столів та диспутів за участю працівників організацій різних форм власності.

Мета та завдання проведення практичних занять:

- Ø закріплення теоретико-методологічних засад функціонування і розвитку організації;
- Ø вивчення практичної реалізації системи законів організації;
- Ø опанування теоретичних основ створення ефективної організації;
- Ø практичне застосовувати методичних підходів до оцінки соціальної та економічної ефективності діяльності організації;
- Ø оволодіння навичками застосування теоретичних знань в практичній діяльності організацій різних сфер та форм власності.

Тематика практичних занять

№ заняття	Зміст заняття	Обсяг занять в годинах
		Денна
1	<p>Практичне заняття № 1 <i>Тема. Загальна характеристика організації.</i></p> <p>1. Обговорення питань теми: Основні підходи до визначення сутності організації. Генезис організації. Властивості організації. Принципи організації. Система законів організації.</p> <p>2. Програмований контроль.</p> <p>3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.</p>	2
2	<p>Практичне заняття № 2 <i>Тема. Організація як система.</i></p> <p>1. Обговорення питань теми: Поняття організаційної системи. Внутрішнє середовище організаційної системи. Зовнішнє середовище організаційної системи. Класифікація організацій. Види та типи організацій. Соціальна організація.</p> <p>2. Програмований контроль.</p> <p>3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.</p>	2
3	<p>Практичне заняття № 3 <i>Тема. Організація як процес.</i></p> <p>1. Обговорення питань теми: Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація. Організація як система процесів.</p> <p>2. Програмований контроль.</p> <p>3. Розв'язування управлінських ситуацій.</p>	2
4	<p>Практичне заняття № 4 <i>Тема. Теоретичні засади організації як об'єкта управління.</i></p> <p>1. Обговорення питань теми: Організація як керована система. Система управління організацією. Технології управління організацією: теоретичні засади.</p> <p>2. Програмований контроль.</p> <p>3. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.</p>	2

5	<p>Практичне заняття № 5 <i>Тема. Організаційне проектування.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Обговорення питань теми: Сутність проектування організації. Універсальні погляди на проект організації. Процес організаційного проектування. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють. Програмований контроль. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій. 	2
6	<p>Практичне заняття № 6 <i>Тема. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Обговорення питань теми: Поняття організаційної структури. Підходи до формування організаційної структури. Централізація та децентралізація в організації. Оцінка організаційної структури. Програмований контроль. Вирішення управлінських ситуацій. 	2
7	<p>Практичне заняття № 7 <i>Тема. Організаційна культура.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Обговорення питань теми: Сутність організаційної культури. Концепція організаційної культури. Типи організаційної культури. Програмований контроль. Вирішення управлінських ситуацій. 	2
8	<p>Практичне заняття № 8 <i>Тема. Інформаційно-аналітичні технології в організації.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Обговорення питань теми: Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Вплив інформаційних технологій на організацію. Комунікації в організації. Методи та засоби інформаційного моделювання організаційних процесів та систем. Програмований контроль. Вирішення управлінських ситуацій. 	2
9	<p>Практичне заняття № 9 <i>Тема. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Обговорення питань теми: Види ефекту діяльності організації. Поняття ефективності діяльності організації. Економічна ефективність діяльності організації. Соціальна ефективність діяльності організації. Система показників ефективності діяльності організації. Організація аналізу та оцінки ефективності діяльності організації. Програмований контроль. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язування задач. 	2
	Всього	18

Самостійна робота є основним засобом засвоєння слухачем магістра-тури матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача. При вивченні дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

1) засвоєння теоретичного матеріалу (що передбачає опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, аналітичних та фактологічних матеріалів діяльності функціонування соціальних організацій);

2) оволодіння інструментарієм створення ефективної організації (для виконання індивідуальних завдань з тем дисципліни);

3) дослідження ефективності діяльності конкретної організації на основі формування аналітичної та фактологічної інформації про їхній розвиток у спеціальних формах, що становитиме практичний матеріал для виконання магістерських робіт;

4) завершення розв'язання управлінських ситуацій, розпочатих в аудиторії.

Тематика самостійної роботи слухачів магістратури

№ з/п	Тема та зміст самостійної роботи	Кількість годин	Форма представлення
		Денна форма	
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, навчальної та наукової літератури, періодичних видань	15	Підготовка інформаційних повідомлень
2.	Вивчення практичних аспектів реалізації законів, принципів, ознак організації як системи та як процесу на прикладі конкретних організацій	15	Підготовка аналітичних записок
3.	Виконання індивідуального завдання	23	Аналітична записка
4.	Пошук інформації за темами дисципліни в мережі Інтернет	15	Електронна база даних
	Всього	68	

Контроль за самостійною роботою слухачів магістратури проходить через написання та захист індивідуальної роботи. Актуальною організаційною формою контролю знань є проведення презентацій, на яких слухачі магістратури демонструють свої вміння практично реалізовувати технології менеджменту організації.

Індивідуальна робота проводиться під керівництвом викладача в позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням потреб і можливостей слухача магістратури. Передбачає активну й творчу його діяльність з оволодіння матеріалом та набуття умінь самостійного мислення і самоконтролю.

При вивченні дисципліни використовуються такі види індивідуальних завдань: консультації, виконання індивідуального завдання, зокрема комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ). Метою КПІЗ є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухача магістратури з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. КПІЗ є завершальною теоретичної та практичної роботи з дисципліни, виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

Тематика індивідуальної роботи слухачів магістратури

№ з/п	Зміст ІРС	Кількість годин
1.	Захист індивідуальних завдань за темами занять	2
2.	Захист результатів виконання КПІЗ	2
	Разом	4

Методичні вказівки до виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ)

Результатом індивідуальної роботи є виконання та захист комплексного практичного індивідуального завдання. Виконання КПІЗ передбачає розв'язання управлінської ситуації, що включає таку етапність та послідовність дій.

1. Вибір організації для дослідження.
2. Формування інформаційної бази для проведення моніторингу розвитку організації: визначається мета і завдання моніторингу; вибирається система кількісних та якісних показників, які характеризують досліджуваний об'єкт; визначаються джерела інформації й обґрунтовується ступінь їхньої надійності та достовірності; здійснюється перевірка інформації.
3. Проведення аналізу розвитку підсистем організації: розробляються вхідні форми і таблиці; проводиться евристичне, арифметичне, логічне визначення показників; будуються графіки, діаграми, схеми.
4. Систематизація та узагальнення результатів аналізу ефективності діяльності організації: визначаються проблеми забезпечення ефективності діяльності організації з позиції теоретичних засад; підготовлюється аналітична записка з висновками щодо ефективності діяльності досліджуваної організації.
5. Формування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності організації на основі імплементації принципів створення ефективної організації: розробляються варіанти управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності організації з позиції теоретичних засад та готується доповідна записка на ім'я керівника організації.

Межі етапів мають умовний характер і є рухливими: за рахунок інтенсифікації робіт на одному етапі відбувається скорочення процедури на іншому або ж її збільшення внаслідок виникнення додаткових умов. Головним завданням поетапної регламентації є дотримання певних правил та процедури проведення оцінки організаційних підсистем.

Оформлення результатів виконання завдання здійснюється у формі аналітичної та доповідної записки, яка повинна містити: вступ (визначається мета і завдання проведення дослідження); теоретичні обґрунтування та узагальнення; методичні підходи до проведення діагностики організації; основні результати проведеної діагностики; висновки, узагальнення та рекомендації; список використаної літератури (інформаційні джерела).

Обов'язковою умовою виконання індивідуального завдання є використання практичного досвіду управлінської діяльності конкретних організацій.

Індивідуальні завдання з дисципліни виконуються самостійно кожним слухачем магістратури і охоплює усі основні теми дисципліни. Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту.

Змістова складова комплексного практичного індивідуального завдання з предмету «Теорія організації»

Для обраної організації:

- 1) визначте прояв основних властивостей організації;
- 2) охарактеризуйте практичне застосування закону синергії організації;
- 3) у табличній формі визначте, які елементи обраної організації належать до систем, а які – до процесів;
- 4) побудуйте дерево цілей організації;
- 5) побудуйте органіграму організації;
- 6) визначте, з якими організаціями зовнішнього середовища взаємодіяла організація;
- 7) обґрунтуйте, які показники доцільно застосовувати для визначення комплексної ефективності організації.



7. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»¹

1. Виберіть визначення, що характеризує організацію як систему:

- А. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.
- Б. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.
- В. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводить до утворення необхідних зв'язків.
- Г. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері.

2. Виберіть визначення, що характеризує організацію як процес:

- А. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері.
- Б. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводить до утворення необхідних зв'язків.
- В. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.
- Г. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.

3. Організування – це:

- А. Процес оцінки організаційної структури.
- Б. Управлінська функція, практична діяльність з формування і забезпечення функціонування та розвитку організації всім необхідним.
- В. Формування усталених зв'язків між окремими підсистемами організації.
- Г. Функція організації управлінської діяльності певної державної установи.

4. Інтелектуальна організація – це:

- А. Науково-дослідна установа Академії наук.
- Б. Процес формування проекту організації.
- В. Творчий процес формування інноваційних розробок та відображення їх в уявленнях людського розуму.
- Г. Структура людської свідомості.

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь.

5. Виберіть універсальне визначення організації:

- А. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводить до утворення необхідних зв'язків.
- Б. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.
- В. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.
- Г. Організація характеризує об'єктивні, суб'єктивні й змішані процеси чи системи в матеріальному, інтелектуальному та змішаному виразах.

6. Парадигма організації – це:

- А. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації.
- Б. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації.
- В. Об'єктивний, як правило складний за своєю природою, малоймовірний зв'язок.
- Г. Суб'єктивний, бажаний, досяжний, необхідний стан процесу чи системи.

7. Тезаурус організації – це:

- А. Об'єктивний, як правило, складний за своєю природою, малоймовірний зв'язок.
- Б. Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується.
- В. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації.
- Г. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їхніх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації.

8. Генезис організації – це:

- А. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації.
- Б. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їхніх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації.
- В. Дослідження організації на стадіях виникнення, становлення та розвитку.
- Г. Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується.

9. Вкажіть базове положення генезису організації:

- А. Організація утворює і розвиває двоїсту об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення, становлення та розвитку.
- Б. Будь-яка система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи.
- В. Головним потенціалом формування і розвитку цілеспрямованої життєдіяльності людини є прямування до вищих форм реалізації організації, як у вигляді процесу, так і у вигляді системи.
- Г. Організація постійно розвивається та удосконалюється.

10. До системи законів організації відносять:

- А. Закони форми, закони змісту, закони взаємозв'язку, закони взаємодії.
- Б. Закони форми, закони генезису, закони тенденцій.
- В. Закони розвитку, закони прогресу, закони змісту, закони взаємозв'язку.
- Г. Закони величини, закони змісту, закони толеранції, закони взаємозв'язку.

11. До основних законів організації належать:

- А. Закони синергії.
- Б. Закони форми.
- В. Закони змісту.
- Г. Закони взаємозв'язку.

12. Закон синергії стверджує, що:

- А. Потенціал організації перевищує сукупність потенціалів її складових.
- Б. Зв'язки є основним аргументом форми як похідної від них функції.
- В. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- Г. Єдність аналізу і синтезу обумовлена об'єктивно.

13. До законів форми належать такі закони:

- А. Інформатизації та відповідності.
- Б. Композиції та формації.
- В. Ітерації та єдності.
- Г. Онтогенезу та самозбереження.

14. До законів змісту належать такі закони:

- А. Онтогенезу та самозбереження.
- Б. Ітерації та єдності.
- В. Композиції та формації.
- Г. Інформатизації та відповідності.

15. До законів взаємозв'язку належать такі закони:

- А. Інформатизації та відповідності.
- Б. Онтогенезу та самозбереження.
- В. Композиції та формації.
- Г. Ітерації та єдності.

16. До законів взаємодії належать такі закони:

- А. Ітерації та єдності.
- Б. Інформатизації та відповідності.
- В. Композиції та формації.
- Г. Онтогенезу та самозбереження.

17. Закон формації стверджує, що:

- А. Ціль часткового є підціллю загального.
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.

18. Закон композиції стверджує, що:

- А. Ціль часткового є підціллю загального.
- Б. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.
- Г. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.

19. Закон відповідності стверджує, що:

- А. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
- Б. Ціль часткового є підціллю загального.
- В. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.

20. Закон інформатизації стверджує, що:

- А. Ціль часткового є підціллю загального.
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.

21. Закон єдності стверджує, що:

- А. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- Б. Єдність аналізу та синтезу обумовлена об'єктивно.
- В. Ціль часткового є підціллю загального.
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.

22. Закон ітерації стверджує, що:

- А. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- Б. Чим більше складових, тим складніша організація.
- В. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.

23. Закон самозбереження стверджує, що:

- А. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
- В. Будь-яка організація прагне самозберегтися.
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.

24. Життєвий цикл організації – це:

- А. Розвиток організації в часі.
- Б. Етапи становлення організації.
- В. Виникнення, становлення і розвиток організації, що неминуче змінюється стагнацією, розпадом та ліквідацією.
- Г. Елементи процесу організування.

25. До принципів організації належать такі групи принципів:

- А. Цілі, розвитку, місії.
- Б. Цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, діагнозу.
- В. Функціональні, традиційні, бюрократичні.
- Г. Цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, взаємодії.

26. До принципів цілі належать такі принципи:

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.
- Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання.

27. До принципів форми належать такі принципи:

- А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання.
- Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.

28. До принципів змісту належать такі принципи:

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- Б. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.
- В. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання.

29. До принципів взаємозв'язку належать такі принципи:

- А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання.
- Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.

30. До принципів взаємодії належать такі принципи:

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.
- Г. Оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації, адекватності впливу, компенсації протидії.

31. Розкрийте зміст принципу дерева цілей:

- А. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- Б. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.

32. Виберіть твердження, що характеризує принцип системності:

- А. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Г. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.

33. Виберіть твердження, що характеризує принцип перманентного цілепокладання:

- А. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.

34. Виберіть твердження, що характеризує принцип цільової адаптації:

- А. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.

35. Виберіть твердження, що характеризує принцип стратегічного планування:

- А. Ефективність визначення та досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації.
- Б. Стратегічне планування є основним елементом організування.
- В. Без стратегічного планування організація розвиватися не буде.
- Г. Стратегічне планування орієнтується на перспективу.

36. Виберіть твердження, що характеризує принцип толерантності:

- А. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових.
- Б. Існування організації визначається її стійкістю до зовнішніх впливів.
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом.

37. Виберіть твердження, що характеризує принцип конструктивності:

- А. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Г. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових.

38. Виберіть твердження, що характеризує принцип необхідності та достатності:

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Б. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Кількість та різноманітність складових організації має бути оптимальною.

39. Виберіть твердження, що характеризує принцип адекватності впливу:

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Адекватність організації забезпечується різноманітністю її складових.
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом.

40. Цілеспрямованість організації – це:

- А. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Неперервна, постійна дія, що триває.
- В. Періодичне повторення певної послідовності.
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.

41. Перманентність організації – це:

- А. Неперервна, постійна дія, що триває.
- Б. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.
- В. Перервність, виокремленість складових організації.
- Г. Періодичне повторення певної послідовності.

42. Дискретність організації – це:

- А. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Періодичне повторення певної послідовності.
- В. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває.

43. Циклічність організації – це:

- А. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Періодичне повторення певної послідовності.
- В. Неперервна, постійна дія, що триває.
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.

44. Реверсивність організації – це:

- А. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації.
- Б. Повернення до повторення вихідного стану.
- В. Швидкість, своєчасність.
- Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.

45. Гнучкість організації – це:

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- Б. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації.
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

46. Ротаційність організації – це:

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Переміщення по циклічній траєкторії.
- Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.

47. Корпоративність організації – це:

- А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Б. Повернення до повторення вихідного стану.
- В. Схильність до групової асоціації та кооперації.
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей.

48. Комунікаційність організації – це:

- А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Б. Повернення до повторення вихідного стану.
- В. Схильність до взаємозв'язку.
- Г. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів.

49. Композиційність організації – це:

- А. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Повернення до повторення вихідного стану.
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей.

50. Селективність організації – це:

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- Б. Здатність організації до удосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних властивостей.
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

51. Інгресивність організації – це:

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Повернення до повторення вихідного стану.
- Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.

52. Корелятивність організації – це:

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Здатність до активізації взаємозв'язків.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

53. Егресивність організації – це:

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- В. Повернення до повторення вихідного стану.
- Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.

54. Комбінаторність організації – це:

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- В. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

55. Емерджентність організації – це:

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- Б. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- В. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів.
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває.

56. До загальних властивостей організації зараховують:

- А. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність.
- Б. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, консервативність, корпоративність, проблемність, мотивованість, ротаційність, конкурентність.
- В. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність.
- Г. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість.

57. До соціальних властивостей організації зараховують:

- А. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність.
- Б. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, консервативність, корпоративність, проблемність, мотивованість, ротаційність, конкурентність.
- В. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість.
- Г. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність.

58. До синергічних властивостей організації зараховують:

- А. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість.
- Б. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність.
- В. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність.
- Г. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність.

59. Динаміка організації як процес – це:

- А. Процес встановлення та розвитку взаємозв'язків.
- Б. Формування процесу розвитку організації.
- В. Визначена послідовність об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз, циклів у загальний процес.
- Г. Динаміка кількісних та якісних властивостей організації в просторі та часі.

60. Зміни в організації:

- А. Є небажаними.
- Б. Є неможливими.
- В. Є необхідними для забезпечення її розвитку.
- Г. Властиві лише промисловим підприємствам.

61. До організаційних підсистем належать такі підсистеми:

- А. Матеріально-технологічна, фінансово-економічна, соціально-психологічна.
- Б. Організаційна, фінансова, економічна.
- В. Технологічна, технічна, інформаційно-аналітична.
- Г. Зовнішня, внутрішня.

62. Первинним в організації є:

- А. Система.
- Б. Процес.
- В. Форма.
- Г. Зміст.

63. Чинники, які формують зовнішнє середовище організації поділяють на чинники:

- А. Внутрішні і зовнішні.
- Б. Слабкі й сильні.
- В. Прямого і непрямого впливу.
- Г. Мобільні та динамічні.

64. За критерієм формалізації організації поділяються на:

- А. Формальні та неформальні.
- Б. Комерційні та некомерційні.
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні.
- Г. Добровільні, примусові та унітарні.

65. За формою результату організації поділяються на:

- А. Формальні та неформальні.
- Б. Комерційні та некомерційні.
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні.
- Г. Добровільні, примусові та унітарні.

66. За принципами об'єднання людей організації поділяються на:

- А. Формальні та неформальні.
- Б. Комерційні та некомерційні.
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні.
- Г. Добровільні, примусові та унітарні.

67. За формою власності організації поділяються на:

- А. Формальні та неформальні.
- Б. Комерційні та некомерційні.
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні.
- Г. Добровільні, примусові та унітарні.

68. В організації виділяють такі процеси:

- А. Основні, неосновні.
- Б. Динамічні, статичні.
- В. Реальні, ідеальні.
- Г. Первинні, вторинні, управлінські.

69. Об'єктом управління організацією є:

- А. Організаційні підсистеми
- Б. Зовнішні чинники впливу
- В. Процеси управління
- Г. Суб'єкти управління організацією

70. До соціальних організацій належать:

- А. Школа, університет, фірма.
- Б. Годинник, комп'ютер.
- В. Біогеоценоз.
- Г. Всесвіт, молекула.

71. Об'єкт теорії організації – це:

- А. Регульовані та самоорганізовані процеси, що відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю.
- Б. Здатність до саморегулювання, до відповідної дії та перетворення зовнішнього середовища на користь власного життєзабезпечення.
- В. Істотні зв'язки і відносини, що обумовлюють процеси самоорганізації і та впорядкування в підсистемах суспільства.
- Г. Форми забезпечення розвитку.

72. Правило використання порівняльного методу в теорії організації:

- А. Виявляти не тільки ознаки схожості, але і ознаки відмінності.
- В. Виявляти різноманіття типів зв'язку організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем.
- Г. Порівнювати тільки за частковими ознаками.
- Д. Використовувати перехід від абстрактного до конкретного.

73. Основоположник школи наукового управління:

- А. М. Вебер.
- Б. А. Файоль.
- В. Ф. Тейлор.
- Г. Е. Мейо.

74. Предметом організаційної науки є:

- А. Загальні організаційні принципи і закони.
- Б. Часткові організаційні принципи і закони.
- В. Специфічні організаційні принципи і закони.
- Г. Похідні організаційні принципи і закони.

75. Метод теорії організації – це:

- А. Набір теоретико-пізнавальних та логічних принципів і категорій, а також наукового інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.
- Б. Регульовані і самоорганізовані процеси, що відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і по горизонталлю.
- В. Загальні, часткові і специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їх прояву і використання різними суб'єктами управління.
- Г. Істотні зв'язки і відносини, що обумовлюють процеси самоорганізації і та впорядкування в підсистемах суспільства.

76. Завдання – це:

- А. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.
- Б. Вказана робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана наперед встановленим способом та в наперед визначені терміни.
- В. Напрям діяльності організації.
- Г. Форми діяльності організації.

77. Етапом життєвого циклу організації є:

- А. Народження.
- Б. Визначення мети.
- В. Об'єднання.
- Г. Реорганізація.

78. Роль менеджера в організації:

- А. Дослідницька.
- Б. Управлінська.
- В. Виконання рішення.
- Г. Комунікаційна.

79. До загальних законів організації належить:

- А. Закон соціальної гармонії.
- Б. Закон розвитку.
- В. Закон пропорційності–композиції.
- Г. Закон змагальності кадрів управління.

80. Які принципи організації належать до загальних?

- А. Принцип зворотного зв'язку.
- Б. Принципи статичного стану організації.
- В. Принципи динамічного стану організації.
- Г. Ситуативні принципи.

81. Предмет теорії організації – це:

А. Загальні, часткові та специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління.

Б. Закони організації і суб'єктивні закони для організації.

В. Умови для сприятливої дії законів, передбачення та прогнозування розвитку організаційних процесів.

Г. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

82. Основоположник «бюрократичної» моделі організації:

А. Ф. Тейлор.

Б. М. Вебер.

В. Е. Мейо.

Г. А. Файоль.

83. Вкажіть компонент соціальної системи, що відрізняє її від біологічних систем:

А. Процеси.

Б. Людина.

В. Речі.

Г. Духовні цінності.

84. Скільки рівнів соціального середовища ви знаєте:

А. П'ять.

Б. Шість.

В. Чотири.

Г. Три.

85. Який тип управління організацією характеризується чітко визначеними стандартизованими та стійкими завданнями?

А. Механістичний.

Б. Органічний.

В. Адміністративний.

Г. Системний.

86. Який закон організації має таке формулювання: «Існує такий набір ресурсів, за якого потенціал організації завжди буде або істотно більшим суми потенціалів ресурсів, що входять до неї, або істотно меншим»?

А. Закон самозбереження.

Б. Закон синергії.

В. Закон розвитку.

Г. Закон ітерації.

87. Який закон організації належить до часткових?

- А. Закон відповідності різноманітності керуючої системи різноманітності керованого об'єкта.
- Б. Загальний закон врахування системи потреб.
- В. Безперервність, ритмічність руху виробничих фондів.
- Г. Об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною.

88. До принципів статичного стану організації належить:

- А. Принцип пріоритету мети.
- Б. Принцип пріоритету персоналу.
- В. Принцип пріоритету структури над функціями.
- Г. Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

89. Теорія організації як наука та навчальна дисципліна виконує функцію:

- А. Планування.
- В. Методологічну.
- Г. Мотивації.
- Д. Координування.

90. Багаторівневий характер має:

- А. Предмет теорії організації.
- Б. Об'єкт теорії організації.
- В. Метод теорії організації.
- Г. Закон теорії організації.

91. Відмінність еволюції соціально-економічних систем від еволюції біологічних систем у такому:

- А. Передача історичного досвіду майбутнім поколінням.
- Б. Безповоротність.
- В. Наявність кількісних та якісних перетворень.
- Г. Зміна буття.

92. До чинників зовнішнього середовища прямої дії зараховують:

- А. Постачальників ресурсів.
- Б. Природні чинники.
- В. Соціально-політичні чинники.
- Г. Стан економіки.

93. Який тип управління організацією характеризується гнучкою структурою та динамічними завданнями?

- А. Механістичний.
- Б. Органічний.
- В. Бюрократичний.
- Г. Адміністративний.

94. Який закон має таке формулювання: «Кожна організація вижити і використовувати для досягнення цього весь свій потенціал»?

- А. Закон самозбереження.
- Б. Закон синергії.
- В. Закон розвитку.
- Г. Закон композиції.

95. Який закон організації зараховують до специфічних?

- А. Закон змагальності кадрів управління.
- Б. Закон синергії.
- В. Закон розвитку.
- Г. Закон ітерації.

96. До принципів динамічного стану організації зараховують:

- А. Принцип пріоритету мети.
- Б. Принцип пріоритету функцій над структурою.
- В. Принцип пріоритету структури над функціями.
- Г. Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

97. До загальнонаукових методів аналізу організаційних проблем зараховують:

- А. Моделювання.
- Б. Акліматизацію.
- В. Кристалохімічний аналіз.
- Г. Спектральний аналіз.

98. Засновник адміністративної школи теорії організації:

- А. А. Файоль.
- Б. Ф. Тейлор.
- В. М. Вебер.
- Г. Е. Мейо.

99. Загальним системоформуючим чинником соціальних систем є:

- А. Підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті.
- Б. Соціальна мобільність компонентів.
- В. Організаційна діяльність соціальних систем.
- Г. Взаємодія компонентів.

100. Внутрішньою змінною організації є:

- А. Цілі.
- Б. Інформаційна система.
- В. Стратегія.
- Г. Політичні чинники.

101. Які чинники зовнішнього середовища впливають на організацію опосередковано?

- А. Непрямі.
- Б. Прямі.
- В. Слабкі.
- Г. Динамічні.

102. Хто є суб'єктом управлінської діяльності в організації?

- А. Менеджер.
- Б. Персонал.
- В. Підприємець.
- Г. Виконавець.

103. Який закон має таке формулювання: «Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу»?

- А. Закон самозбереження.
- Б. Закон єдності синтезу та аналізу.
- В. Закон синергії.
- Г. Закон розвитку.

104. Хто сформулював 14 принципів організації?

- А. А. Файоль.
- Б. М. Вебер.
- В. Ф. Тейлор.
- Г. В. Іванов.

105. Проектування організації – це:

- А. Управління організаційними проектами.
- Б. Розвиток організації.
- В. Цикл життя організаційної системи.
- Г. Процес створення прообразу майбутньої організації.

106. Виокремлюють такі підходи до проектування організації:

- А. Бюрократичний та біхевіористичний.
- Б. Простий і складний.
- В. Динамічний та статичний.
- Г. Адаптивний і проектний.

107. Етапом організаційного проектування є:

- А. Вивчення співвідношення між централізацією та децентралізацією.
- В. Аналіз та оцінка апарату управління.
- Г. Оцінка ефективності організаційних структур.
- Е. Аналіз ефективності управління.

108. Метою організаційного проектування є:

- А. Створення нової системи.
- Б. Визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу.
- В. Визначення характеру підпорядкування між ланками організації.
- Г. Визначення типу структури управління.

109. Методом проектування організаційних структур є:

- А. Метод дедукції.
- Б. Експертний метод.
- В. Метод питань та відповідей.
- Г. «Мозкова атака».

110. Чинником проектування організаційної системи є:

- А. Завдання організації.
- Б. Держава.
- В. Зовнішнє середовище.
- Г. Конкуренти.

111. Структура організації – це:

- А. Декомпозиція системи за допомогою розчленування цілого на складові елементи.
- Б. Певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості.

В. Логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління та підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Г. Комуникативні зв'язки із зовнішнім середовищем.

112. Принцип економічності організаційної структури означає, що:

А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.

Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.

В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.

Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною.

113. Принцип оптимальності організаційної структури означає, що:

А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.

Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.

В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.

Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною.

114. Принцип оперативності організаційної структури означає, що:

А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.

Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.

В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.

Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною.

115. Принцип надійності організаційної структури означає, що:

А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.

Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.

В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.

Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною.

116. Горизонтальні зв'язки в організації:

А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за становищем в ієрархії компонентами організації.

Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.

В. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

117. Вертикальні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за становищем в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

118. Лінійні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за становищем в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

119. Функціональні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за становищем в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

120. Виберіть підхід до побудови організації:

- А. Ситуативний.
- Б. Механістичний.
- В. Системний.
- Г. Неорганічний.

121. Причина, що спонукає людей вступати в неформальні організації:

- А. Захист.
- Б. Соціальний контроль.
- В. Загальні завдання.
- Г. Примус.

122. Проста структура організації характеризується:

- А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Б. Переважанням стратегічного центру та використання безпосереднього контролю як основного механізму координації діяльності.
- В. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Г. Ключовою позицією оперативного центру.

123. Машинна бюрократія характеризується:

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- В. Ключовою позицією оперативного центру.
- Г. Переважанням стратегічного центру та використання безпосереднього контролю як основного механізму координації діяльності.

124. Професійна бюрократія характеризується:

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Переважанням стратегічного центру та використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації діяльності.
- В. Ключовою позицією оперативного центру.
- Г. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.

125. Дивізіональна структура характеризується:

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Ключовою позицією оперативного центру.
- В. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Г. Переважанням стратегічного центру та використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації діяльності.

126. Адхократія характеризується:

- А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Б. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- В. Переважанням стратегічного центру та використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації.
- Г. Наявністю персоналу підтримки як ключового елемента структури, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації.

127. Скільки рівнів має організаційна культура?

- А. Три.
- Б. Два.
- В. Чотири.
- Г. Вісім.

128. Вся сфера матеріальної діяльності суспільства та її результати – це:

- А. Духовна культура.
- Б. Матеріальна культура.
- В. Народна культура.
- Г. Національна культура.

129. Ознакою організаційної культури є:

- А. Відносність.
- Б. Загальність.
- В. Об'єктивність.
- Г. Формальність.

130. Виберіть підхід, що використовується при зміні організаційної культури:

- А. Домогтися від людей в організації ухвалення нових вірувань та цінностей.
- Б. Включити нових людей в організацію і соціалізувати їх.
- В. Змінити стратегію організації.
- Г. Зберегти дизайн приміщення організації.

131. Яка з перерахованих функцій організаційної культури належить до групи функцій, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації?

- А. Орієнтація на споживача.
- Б. Функція регулювання партнерських відносин.
- В. Пристосування економічної організації до потреб суспільства.
- Г. Регулююча.

132. Цілісна система, що включає всі види, форми та рівні суспільної свідомості, освіти і виховання, релігії, науки, моральності – це:

- А. Духовна культура.
- Б. Матеріальна культура.
- В. Народна культура.
- Г. Національна культура.

133. Інформація в організації:

- А. Є чинником забезпечення її ефективності.
- Б. Є бар'єром розвитку організації.
- В. Практично не використовується.
- Г. Не впливає на розвиток та ефективність організації.

134. Управлінська інформація – це:

- А. Інформація, яку використовує працівник у своїй роботі.
- Б. Частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій.
- В. Інформація про адміністративно-управлінський персонал організації.
- Г. Частина соціальної інформації про організацію.

135. Етап «контори писця» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:

- А. Використанням механічної друкарської машинки.
- Б. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.
- В. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- Г. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.

136. Етап «механізованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:

- А. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.
- Б. Використанням механічної друкарської машинки.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.

137. Етап «електрифікованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:

- А. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- Б. Використанням механічної друкарської машинки.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.

138. Етап «електронного офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:

- А. Використанням механічної друкарської машинки.
- Б. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.

139. Аналітичним методом отримання інформації є:

- А. Структурно-морфологічний.
- Б. Порівняльний.
- В. Логічний.
- Г. Варіативний.

140. Структурно-морфологічний метод отримання інформації:

- А. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми.
- Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

В. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

Г. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику.

141. Метод нагромадження первинної інформації:

А. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

Б. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми.

В. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику

Г. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

142. Метод показників:

А. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

Б. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику.

В. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми.

Г. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

143. Метод термінологічного і лексичного аналізу:

А. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику.

Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

В. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

Г. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми.

144. Інформаційні технології в організації – це:

А. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

Б. Формування інформаційних зв'язків між організацією та зовнішнім середовищем.

В. Сукупність методів та засобів побудови та ведення фактографічних і повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації.

Г. Створення електронного банку даних.

145. За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації виокремлюють такі інформаційні технології:

А. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

В. Технології автоматизації функцій управління.

Г. Технології формування іміджу організації.

146. За ступенем охоплення завдань управління виокремлюють такі інформаційні технології:

А. Технології формування іміджу організації.

Б. Технології автоматизації функцій управління.

В. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

Г. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

147. За моделями обчислювального процесу виокремлюють такі інформаційні технології:

А. Технології формування іміджу організації.

Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

В. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

Г. Технології автоматизації функцій управління.

148. До складу інформаційної системи організації належить:

- А. Фінансова підсистема.
- Б. Підсистема адміністративної інформації.
- В. Система матеріально-технічного забезпечення.
- Г. Підсистема зв'язків з муніципальними банками даних.

149. Ефективність діяльності організації – це:

- А. Рентабельність організації.
- Б. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.
- В. Спосіб реалізації організаційних завдань.
- Г. Властивість організації, пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

150. Критичним чинником ефективності діяльності організації є:

- А. Закони організації.
- Б. Організаційна культура.
- В. Наявність гасла діяльності організації.
- Г. Розташування організації.

151. Формами ефекту організації є:

- А. Економічний, соціальний, організаційний.
- Б. Соціальний, асоціальний.
- В. Значний, незначний, мізерний.
- Г. Помітний, аналітичний, економічний.

152. Економічність як критерій ефективності організації:

- А. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.
- Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.
- В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Г. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації.

153. Дієвість як критерій ефективності організації:

- А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Б. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.
- В. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації.
- Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.

154. Впорядкованість організаційної діяльності як критерій ефективності організації:

- А. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації.
- Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.
- В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Г. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.

155. Оперативність як критерій ефективності організації:

- А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Б. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації.
- В. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.
- Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.

156. Які показники можуть бути використані при оцінці ефективності організаційної структури?

- А. Показники стану організаційної культури.
- Б. Показники, що характеризують рівень оперативності управління.
- В. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень.
- Д. Показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

8. ПРАКТИКУМ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Управлінська ситуація № 1

Вихідні дані

Обласна рада зі складу депутатів формує свої постійні комісії (з питань регламенту, депутатської етики та організації роботи обласної ради; з питань бюджету; з питань соціально-економічного розвитку, місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою; з питань інвестицій, промислової політики, зовнішньоекономічної діяльності, малого і середнього бізнесу та регуляторної політики; з питань екологічної політики, природокористування, природно-заповідної справи та сталого розвитку; з питань планування територій, містобудування, архітектури, будівництва та будівельної індустрії; з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства; з питань енергозабезпечення, енергозбереження, науково-технічного розвитку та інноваційних технологій; з питань аграрної політики та розвитку села; з питань продовольства, продовольчої безпеки, харчової та переробної промисловості; з питань законності, охорони прав і свобод громадян; з питань соціальної політики та праці, міграції, у справах пенсіонерів, ветеранів та інвалідів; з питань земельних відносин; з питань науки, освіти та інтелектуальної власності; з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства і дитинства; з питань молодіжної політики, фізичної культури та спорту; з питань духовності, культури, свободи слова та інформації; з питань туризму та курортно-рекреаційної діяльності).

Постійні комісії складають і затверджують плани діяльності на поточний рік. Так, у плані роботи комісії з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства передбачено розробку рішення обласної ради «Про доцільність формування комунально-побутових комплексів на базі підприємств теплокомуненерго, водоканалу та інших комунальних господарств». Партія регіонів звернулася до постійної комісії з питань духовності, культури, свободи слова та інформації з пропозицією розглянути проблему вшанування річниці з дня народження Соломії Крушельницької.

Завдання

1. Визначіть, в якому випадку мова йде про організацію як систему та про організацію як процес. У чому це проявляється?
2. Які типи організацій розглядаються в ситуації?

Управлінська ситуація № 2

Вихідні дані

На один із відділів міської ради покладаються такі завдання: 1) організація за рахунок власних коштів і на пайових засадах будівництва, реконструкції і ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також шляхів місцевого значення; 2) виконання або делегування на конкурсній основі будівельній організації функцій замовника на будівництво, реконструкцію і ремонт житла, інших об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури комунальної власності; 3) розгляд і внесення до відповідних органів виконавчої влади пропозицій до планів і програм будівництва та реконструкції об'єктів на відповідній території; 4) залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в розвитку потужностей будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів, у створенні, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення і транспортного обслуговування; 5) визначення відповідно до рішень ради території, вибір, вилучення (випук) і надання землі для містобудівних потреб, визначених містобудівною документацією; 6) підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації; 7) встановлення на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність; 8) координація на відповідній території діяльності суб'єктів містобудування щодо комплексної забудови населених пунктів; 9) надання дозволу на спорудження об'єктів містобудування незалежно від форм власності; 10) прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів; 11) організація роботи, пов'язаної зі створенням і веденням містобудівного кадастру населених пунктів; 12) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства, затвердженої містобудівної документації при плануванні та забудові відповідних територій; зупинення у випадках, передбачених законом, будівництва, яке проводиться з порушенням містобудівної документації і проектів окремих об'єктів, а також може заподіяти шкоди навколишньому природному середовищу; 13) здійснення контролю за забезпеченням надійності та безпечності будинків і споруд незалежно від форм власності в районах, що зазнають впливу небезпечних природних і техногенних явищ та процесів; 14) організація охорони, реставрації та

використання пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників;
15) вирішення відповідно до законодавства спорів з питань містобудування.

Завдання

1. Використовуючи алгоритм проектування організації, запропонуйте організаційну структуру відділу.
2. Визначіть внутрішньоорганізаційні комунікаційні зв'язки відділу та зв'язки із зовнішнім середовищем.
3. Обґрунтуйте, які типи процесів протікатимуть у відділі.

Управлінська ситуація № 3

Вихідні дані

Ви – спеціаліст кадрової служби акціонерного товариства.

Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп характеризується такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковими групами в 1996–2013 роках

Вікова група	Чисельність осіб за роками		
	1996	2004	2013
18–28 років	56	44	37
29–35 років	145	123	87
35–50 років	157	162	184
50–60 років	34	56	82
старші 60 років	23	45	53

Завдання

1. Розрахуйте структуру кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп та визначте її зміну за роками.
2. Підготуйте доповідну записку на ім'я голови правління акціонерного товариства «Про стан кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковою ознакою», в якій запропонуйте шляхи омолодження персоналу. При підготовці записки врахуйте принципи побудови ефективної організації.

Управлінська ситуація № 4

Вихідні дані

Ви – радник президента корпорації.

Кадрове забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників характеризується такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

Кадрове забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників на 1 січня 2013 р.

Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівників	Чисельність працівників, осіб
1. Середня спеціальна освіта	147
2. Вища освіта, в т. ч. освітньо-кваліфікаційний рівень:	296
– спеціаліст	203
– магістр	93
Із загального числа осіб, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр», магістрів з напрямку «Економіка»	56
Всього	443

Завдання

1. Обрахуйте та здійсніть аналіз структури кадрового забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників.
2. Запропонуйте напрямки підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників корпорації з урахуванням різних форм розвитку персоналу.
3. Визначте, як запропоновані вами заходи можуть вплинути на зміну ефективності функціонування корпорації.

Управлінська ситуація № 5

Вихідні дані

Ви – директор з персоналу приватної фірми.

Власник фірми доручив вам розробити систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

За станом на 1 січня 2013 р. частка працівників віком до 35 років у загальній чисельності працівників фірми становила 6%. За інформацією відділу кадрів фірми фахівці віком до 35 років у середньому працюють у певному підрозділі фірми не більше 5 років, звільняються і переходять на роботу в інші організації.

Завдання

Використовуючи алгоритм формування ефективної соціально-психологічної підсистеми організації, обґрунтуйте систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

Пропозиції узагальніть у формі доповідної записки на ім'я генерального директора фірми.

Управлінська ситуація № 6

Вихідні дані

Ви – начальник відділу інформаційно-комп'ютерного забезпечення комунального підприємства «Міськводоканал».

Стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства характеризується такими показниками (табл. 1).

Таблиця 1

Комп'ютерне забезпечення КП «Міськводоканал»

Показник	Значення показника
Кількість персональних комп'ютерів	12
Кількість персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу	5
Кількість персональних комп'ютерів, інтегрованих у муніципальну інформаційну мережу	3
Чисельність персоналу з обслуговування комп'ютерної техніки, осіб	2

Відповідно до нормативів для якісного обслуговування споживачів у житлово-комунальній сфері один персональний комп'ютер повинен припадати на 5000 мешканців. Для довідки: населення міста на 1 січня 2013 року становить 227 тис. осіб.

Завдання

1. Проаналізуйте стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства. Зробіть висновок про його відповідність потребам міста.

2. Обґрунтуйте можливі шляхи зміцнення комп'ютерно-інформаційної бази КП «Міськводоканал» для підвищення ефективності його функціонування.

Управлінська ситуація № 7

Вихідні дані

Ви – заступник директора приватного підприємства «Тепло».
Показники господарської діяльності ПП «Тепло» в 2010–2013 роках наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники господарської діяльності ПП «Тепло»
в 2010–2013 роках

Показник	Роки				Абсолютний приріст, од.				Темп приросту, %			
	2010	2011	2012	2013	2011 до 2010	2012 до 2011	2013 до 2012	2011 до 2010	2012 до 2011	2013 до 2012		
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010								
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2								
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241								
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103								
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456								
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97								
Чисельність аварій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67								

Завдання

1. Обчисліть абсолютну та відносну динаміку показників господарської діяльності приватного підприємства. Результати розрахунків занесіть у відповідні графи таблиці 1.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я директора ПП «Тепло» «Про результати господарської діяльності приватного підприємства «Тепло». В аналітичній записці визначте можливі внутрішньо організаційні та зовнішні причини існуючого стану підприємства.

3. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

Управлінська ситуація № 8

Вихідні дані

Ви – начальник планового відділу приватного підприємства з обслуговування житлового фонду.

Показники господарської діяльності підприємства в 2010–2013 роках наведено в табл. 1.

Інженерні комунікації житлового фонду, яке обслуговує це підприємство, фізично зношені на 80%. Існує можливість об'єднання приватного підприємства з аналогічними підприємствами в корпорацію.

Таблиця 1

**Показники господарської діяльності підприємства
в 2010–2013 роках**

Показник	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	225341	227563	246475	320103
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	2345	4564	3455	2414
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	5624	3254	2684	1034
Заборгованість споживачів послуг, тис. грн.	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97

Завдання

Складіть концепцію стратегічного плану розвитку приватного підприємства з обслуговування житлового фонду на період до 2020 року за структурно-змістовими блоками. В плані обов'язково передбачте розділ «Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства».

Управлінська ситуація № 9

Вихідні дані

Ви – директор приватного кінотеатру «Сінема».

Для кінотеатру на даний час актуальними є такі проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста становить 230 тис. осіб. Кінотеатр – єдине в місті підприємство такого профілю.

Завдання

Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася у приватному кінотеатрі «Сінема», на основі якого побудуйте SWOT-матрицю за такою структурою:

SWOT-матриця для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища приватного кінотеатру «Сінема»

<i>Внутрішнє середовище організації</i>	<i>Зовнішнє середовище організації</i>
Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

Управлінська ситуація № 10

Вихідні дані

Витрати на збирання сміття приватними підприємствами А, Б та В міста характеризуються низкою показників (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на збирання сміття, тис. грн.

Вид витрат	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Утримання адміністративного органу	20	30	50
Амортизація обладнання	25	24	60
Пальне	15	20	30
Технічне обслуговування обладнання	10	20	30
Оплата праці робітників	40	40	60
Захоронення сміття	25	20	30
Кількість зібраного сміття в день, т	40	55	45

Завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз затрат по збору сміття трьома підприємствами.
2. Визначте, в якому підприємстві надання послуги зі збору сміття є найбільш дешевим.
3. Обґрунтуйте, які показники необхідно врахувати додаткові, щоб оцінити загальну ефективність збирання сміття підприємством.

Управлінська ситуація № 11

Вихідні дані

Ви – радник президента корпорації.

Один із директорів корпорації запропонував «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації (рис. 1).

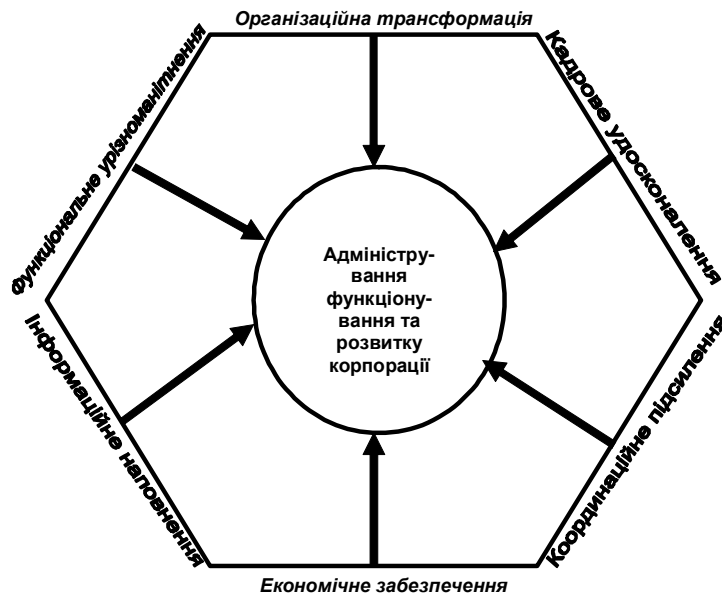


Рис. 1. Шестикутник підвищення ефективності адміністрування в корпорації

Завдання

З метою формування доповіді президента корпорації на загальних зборах її директорів, у формі доповідної записки розшифруйте для президента корпорації «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації.

Управлінська ситуація № 12

Вихідні дані

Ви – директор фірми.

На даний момент склалася така структура кадрів фірми за професійно-кваліфікаційним складом: 60% працівників мають вищу освіту, проте лише половина з них має відповідний фах; 40% – середню спеціальну.

Завдання

1. Запропонуйте форми розвитку персоналу, які доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня працівників фірми з метою зростання їх ефективності.
2. Визначте можливі фінансові джерела проведення заходів у цій сфері.

Управлінська ситуація № 13

Вихідні дані

Три із семи дочірніх компаній корпорації перебувають на межі банкрутства. Це позначається на ефективності корпорації та її іміджі.

Завдання

Використовуючи процедуру створення ефективної організації, запропонуйте шляхи оздоровлення дочірніх компаній корпорації.

Підготуйте доповідну записку «Про шляхи підвищення ефективності дочірніх компаній корпорації».

Управлінська ситуація № 14

Вихідні дані

В організації N існує постійна плінність кадрів, причиною якої є низька заробітна плата, великий обсяг обов'язків працівників, значна кількість підпорядкувань функціональним керівникам для окремого працівника. Багато працівників залишає роботу в організації після закінчення випробувального терміну. Однак враховуючи кон'юнктуру ситуацію на ринку праці, організація N нестачі робочої сили не відчуває, тим більше, що за рахунок такої ситуації є значна економія фонду заробітної плати (заробітна плата працівника-стажиста значно нижча від основної).

Завдання

Визначте діючі принципи побудови структури організації та запропонуйте оптимізовану модель структури організації.

Управлінська ситуація № 15

Нижче наведені оперативні дії певної організації. Визначте: для виконання яких із них є необхідним переважаючий централізований, а для яких – децентралізований підхід.

Прийняття на роботу; проведення закупівлі сировини та матеріалів; зв'язки з громадськістю; пошук постачальників; випуск акцій; розробка і прийняття планів поточної діяльності; атестація та оцінка персоналу; розробка правил внутрішнього трудового розпорядку; створення бранда організації; проведення маркетингових акцій.

Управлінська ситуація № 16

Вкажіть відповідний номер елемента структури організації для кожного із організаційних компонентів державної і приватної установи.

№ з/п	Елементи структури організації	Приклади компонентів структури організації	
		Державна установа	Приватна установа
1	Операційний центр	Канцелярія	Відділ маркетингу
2	Стратегічний центр	Відділ зв'язків з громадськістю	Відділ логістики і збуту
3	Проміжна середня ланка	Фінансовий відділ	Виробничий цех
4	Техноструктура	Організаційний відділ	Рада директорів
5	Персонал підтримки	Керівник функціонального підрозділу	Топ-менеджер

Управлінська ситуація № 17

Вкажіть номер найбільш оптимальної структурної форми для таких організацій.

№ з/п	Структурна форма	Приклад організації
1	<i>Проста</i>	Науково-дослідний центр
2	<i>Механістична бюрократія</i>	Дистрибуторська фірма
3	<i>Професійна бюрократія</i>	Рекламна агенція
4	<i>Дивізійна</i>	Пірамідальна торговельна організація
5	<i>Адхократія</i>	Будівельна фірма
6	<i>Проектна</i>	Інвестиційна компанія
7	<i>Матрична</i>	Мережа готельних комплексів
8	<i>Мережева</i>	Консалтингова фірма
9	<i>Віртуальна</i>	Автомобільний холдинг

Управлінська ситуація № 18

Вкажіть номер відповідної теорії організації на основі характерних принципів їхньої побудови. Наведіть приклади організацій, в яких найбільше проявляються основні риси вказаних теорій.

№ з/п	Приклади основоположних теорій організацій	Принципи побудови
1	<i>Теорія Ф. Тейлора</i>	Успіх організації залежить від ступеня задоволеності його працівників
2	<i>Теорія А. Файоля</i>	Об'єктивні умови сатисфакції в процесі ухвалення рішень
3	<i>Бюрократія М. Вебера</i>	Обов'язковість єдиного центру підпорядкування усіх структурних ланок
4	<i>Теорія Е. Мейо</i>	Поєднання прямого застосування влади та інтеграції зусиль працівників
5	<i>Теорія Ч. Барнарда</i>	Організація може набути ресурси лише в обмін на продукцію, що випускається
6	<i>Теорія Д. Макгрегора</i>	Управління організацією на основі формальної безособовості та строгої системи підлеглості
7	<i>Теорія А. Чандлера</i>	Чіткий розподіл та нормування праці не завжди приводить до підвищення продуктивності
8	<i>Теорія Дж. Томсона</i>	Для динамічного виробництва і розвитку необхідна децентралізована форма та складні системи управління
9	<i>Теорія П. Лоуренса та Дж. Лоша</i>	За менеджером закріплюється функція планування, за працівником – функція виконання
10	<i>Теорія Р. Сайерта та Дж. Марча</i>	Зміна стратегії організації вимагає зміни її організаційної структури

Управлінська ситуація № 19

Вихідні дані

Ви – директор краєзнавчого музею.

Показники функціонування музею впродовж 2011 – 2013 років наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники функціонування музею впродовж 2011–2013 років

№ з/п	Показник	Значення показника за роками		
		2011	2012	2013
1	Надходження із державного бюджету, тис. грн.	17	19	20
2	Благодійні внески і пожертвування, тис. грн.	20	14	15
3	Отримані гранти, тис. грн.	–	4	8
4	Чисельність відвідувачів, тис. осіб	7	6	4
5	Вхідна плата в музей, грн.	3	4	5
6	Доходи від виїзних виставок, тис. грн.	8	9	8
7	Доходи від екскурсійного і лекційного обслуговування, тис. грн.	14	12	10

Завдання

1. Проаналізуйте структуру фінансування музею протягом 2011–2013 років. Оцініть рівень самофінансування музею у 2011–2013 роках.
2. Обґрунтуйте, які організаційні процеси протікають в музеї з урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища організації.
3. Запропонуйте систему критеріїв, які доцільно застосувати для визначення ефективності функціонування музею.

Управлінська ситуація № 20

Вихідні дані

Ви – менеджер великого акціонерного товариства. В рамках реалізації стратегії розвитку організації керівництвом прийнято рішення про удосконалення організаційної культури в розрізі таких її складових: імідж організації у зовнішньому середовищі, зовнішній вигляд персоналу і робочих приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутрішньо організаційних засобів масової інформації, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу тощо.

Завдання

1. Сформулюйте перелік цінностей, які мають поділитись колективом товариства.
2. Запропонуйте своє бачення основних складових організаційної культури акціонерного товариства.
3. Запропонуйте механізм формування організаційної культури організації, використовуючи технологію кластерного управління.

9. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури заочної та дистанційної форм навчання

Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань виконують слухачі магістратури заочної форми навчання відповідно до навчального плану. Правильна організація самостійної роботи студента-заочника має вирішальне значення для успішного виконання ним навчального плану.

Основною метою індивідуальної роботи є закріплення і систематизація отриманих знань у процесі самостійної підготовки у міжсесійних період з дисципліни «Теорія організації». Виконання індивідуальної роботи сприяє успішній здачі заліку та є обов'язковою умовою допуску до нього.

Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань містять теоретичні аспекти, які охоплюють всі теми відповідно до розробленої програми курсу, а також практичне завдання (управлінську ситуацію).

Варіанти теоретичних і практичних завдань задаються викладачем. Індивідуальний характер завдання для кожного слухача магістратури забезпечується різними комбінаціями теоретичних і практичних завдань.

Виконана робота подається викладачу згідно з навчальним графіком до початку іспиту, рецензується ним, і якщо не відповідає вимогам, які ставляться, повертається на доопрацювання. Завдання, виконане не за своїм варіантом, не зараховується. Результат здачі індивідуального завдання визначається записом «зараховано» або «не зараховано».

Якість контрольного завдання оцінюється на основі таких основних критеріїв: правильність і глибина розкриття змісту теоретичної частини, рівень самостійності, вміння аналізувати, робити власні висновки і узагальнення щодо ефективності управлінських дій з досягнення поставлених цілей, застосувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань.

Вимоги до оформлення індивідуального завдання

Слухачі магістратури виконують індивідуальну роботу за пропонованою тематикою за варіантами у вигляді реферату, який складається з докладних відповідей на поставлені запитання. Оформлення індивідуальних завдань здійснюється відповідно до вимог вищої школи.

Обсяг індивідуальних робіт має становити 8–10 сторінок машинописного тексту (як виняток дозволяється виконання індивідуального завдання в рукописному вигляді). Роботу слід виконувати відповідно до наведеного планового варіанту, вказуючи в тексті назву кожного з питань плану. Сторінки необхідно пронумерувати (титільна сторінка не нумерується, але вважається першою). На другій сторінці розміщується план із заголовком «Завдання індивідуальної роботи», де перераховуються контрольні запитання та подається умова управлінської ситуації. З третьої сторінки виконуються послідовно основні завдання індивідуальної роботи. Текст роботи повинен бути зручним для читання, а відповіді – чіткими і стислими.

Кожний слухач магістратури виконує індивідуальну роботу у відповідності до номеру варіанту, який відповідає порядковому номеру прізвища слухача у списку студентської групи. Всього пропонується двадцять варіантів завдань, а тому, якщо порядковий номер прізвища слухача магістратури більший за 20, то необхідно відняти від нього число 20. Управлінські ситуації наведені в практикумі з «Теорії організації», який є структурною складовою даного навчально-методичного комплексу.

Для висвітлення теоретичних завдань слухачі магістратури повинні використовувати законодавчі акти, методично-інструктивні матеріали, науково-монографічну літературу, публікації регіональної статистики, аналітичну інформацію регіональних органів управління. Виконання слухачем магістратури практичного завдання передбачає застосування методик розрахунку показників, їхні детальні цифрові обчислення з текстовими поясненнями і висновками.

В кінці індивідуальної роботи слід навести пронумерований список використаної літератури в алфавітному порядку. При цьому спочатку вказується прізвище автора, його ініціали, потім назва праці, її вид (підручник, навчальний посібник, словник, довідник, монографія тощо), місце видання, видавництво, рік видання, кількість сторінок. Якщо мова йде про журнальну чи газетну статтю, то спочатку вказується автор, назва публікації, потім фіксується назва журналу чи газети, рік видання, число або номер часопису, сторінки публікації (з якої по яку).

Посилання на літературу доцільно робити так: після закінчення відповідної думки, таблиці, цитати, схеми, цифрової інформації чи факту, які використовувалися з певних джерел, відкриваються дужки, в яких зазначається номер джерела в списку літератури і конкретна сторінка, на яку здійснюється посилання, наприклад [13, с. 24].

Зразок оформлення титільної сторінки індивідуальної роботи поданий у додатку 1.

Варіант № 1

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
2. Технології інформаційної діяльності в організації.
3. Управлінська ситуація № 1.

Варіант № 2

1. Генезис організації.
2. Вплив ситуації на проект організації. Чинники проектування організації.
3. Управлінська ситуація № 2.

Варіант № 3

1. Організація як система.
2. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності та принципи її побудови.
3. Управлінська ситуація № 3.

Варіант № 4

1. Властивості організації.
2. Універсальні погляди на проект організації.
3. Управлінська ситуація № 4.

Варіант № 5

1. Принципи організації.
2. Корпоративні інформаційні системи.
3. Управлінська ситуація № 5.

Варіант № 6

1. Система законів організації.
2. Ефективність діяльності організації, її види, критерії та чинники забезпечення.
3. Управлінська ситуація № 6.

Варіант № 7

1. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.
2. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.
3. Управлінська ситуація № 7.

Варіант № 8

1. Матеріально-технологічна підсистема організації.
2. Підходи до оцінювання ефективності організації.
3. Управлінська ситуація № 8.

Варіант № 9

1. Фінансово-економічна підсистема організації.
2. Формальна та неформальна організаційна структура.
3. Управлінська ситуація № 9.

Варіант № 10

1. Соціально-психологічна підсистема організації.
2. Система показників ефективності організації.
3. Управлінська ситуація № 10.

Варіант № 11

1. Соціальна організація. Організаційна система та колектив організації.
2. Економічна ефективність організації.
3. Управлінська ситуація № 11.

Варіант № 12

1. Зовнішнє середовище організаційної системи.
2. Соціальна ефективність організації.
3. Управлінська ситуація № 12.

Варіант № 13

1. Класифікація організацій.
2. Ефект діяльності організації та його види. Результативність організації.
3. Управлінська ситуація № 13.

Варіант № 14

1. Організація як процес.
2. Внутрішньоорганізаційна інформаційна система.
3. Управлінська ситуація № 14.

Варіант № 15

1. Статика та динаміка організаційних систем.
2. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури.
3. Управлінська ситуація № 15.

Варіант № 16

1. Класифікація процесів в організації.
2. Характеристики організаційної структури.
3. Управлінська ситуація № 16.

Варіант № 17

1. Організація як об'єкт управління: теоретичні засади.
2. Підходи до формування організаційної структури.
3. Управлінська ситуація № 17.

Варіант № 18

1. Організація як керована система.
2. Елементи структури та зв'язки в організації.
3. Управлінська ситуація № 18.

Варіант № 19

1. Система управління організацією.
2. Проектування та методи корегування організаційних систем.
3. Управлінська ситуація № 19.

Варіант № 20

1. Технології управління організацією: теоретичні засади.
2. Сутність організаційного проектування.
3. Управлінська ситуація № 20.

10. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ

У процесі вивчення дисципліни використовуються такі методи оцінювання навчальної роботи слухача магістратури:

- поточне тестування та опитування;
- підсумкове тестування за кожним змістовим модулем;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання виконання КПЗ.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту.

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПЗ)	РАЗОМ
40 %	30 %	30 %	100 %
Тиждень (16)	Тиждень (17)	Тиждень (18)	

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи слухача магістратури, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу слухача магістратури, запровадження здорової конкуренції між слухачами магістратури у навчанні та розвитку їх творчих здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

- 90–100 балів – 5 (відмінно);
- 75–89 балів – 4 (добре);
- 60–74 балів – 3 (задовільно);
- до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань слухачів магістратури з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в табл. 1.

Таблиця 1

**Критерії оцінювання знань слухачів магістратури
за формами контролю**

Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
	Відмінно (90–100)	Добре (75–89)	Задовільно (60–74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ			
§ Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
§ Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
§ Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
§ Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
§ Уміння узагальнювати викладений матеріал	обгрунтовані висновки	недостатньо обгрунтовані висновки	частково обгрунтовані висновки	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ			
§ Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
§ Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
§ Самостійність розв'язку	самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
§ Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
§ Наявність узагальнених висновків	наявні, обгрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВАНІЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)			
§ Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
§ Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	нечітка
§ Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
4	ПІДГОТОВКА ПОШУКОВОЇ РОБОТИ			
§ Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
§ Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
§ Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
§ Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
§ Відповідність оформлення роботи вимогам	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

Отриманий рівень знань слухача магістратури з усіх видів виконуваних робіт з дисципліни (теоретична підготовка, практична робота, КПІЗ) оцінюється як за національною шкалою, так і шкалою ECTS. Переведення оцінок за системою КМСОНП здійснюється за схемою, поданою в табл. 2.

Таблиця 2

Шкала оцінювання за шкалою ECTS

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)

11. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
2. Генезис організації.
3. Властивості організації.
4. Принципи організації.
5. Система законів організації.
6. Організація як система.
7. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.
8. Матеріально-технологічна підсистема організації.
9. Фінансово-економічна підсистема організації.
10. Соціально-психологічна підсистема організації.
11. Зовнішнє середовище організаційної системи.
12. Соціальна організація. Організаційна система та колектив організації.
13. Класифікація організації.
14. Організація як процес.
15. Статика та динаміка організаційних систем.
16. Класифікація процесів в організації.
17. Організація як об'єкт управління: теоретичні засади.
18. Організація як керована система.
19. Система управління організацією.
20. Технології управління організацією: теоретичні засади.
21. Сутність організаційного проектування.
22. Універсальні погляди на проект організації.
23. Проектування та методи корегування організаційних систем.
24. Вплив ситуації на проект організації. Чинники проектування організації.
25. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності та принципи її побудови.
26. Формальна та неформальна організаційна структура.
27. Елементи структури та зв'язки в організації.
28. Підходи до формування організаційної структури.
29. Характеристики організаційної структури.
30. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури.

31. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.
32. Технології інформаційної діяльності в організації.
33. Внутрішньоорганізаційна інформаційна система.
34. Корпоративні інформаційні системи.
35. Ефект діяльності організації та його види. Результативність організації.
36. Ефективність діяльності організації, її види, критерії та чинники забезпечення.
37. Підходи до оцінювання ефективності організації.
38. Система показників ефективності організації.
39. Економічна ефективність організації.
40. Соціальна ефективність організації.

12. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»



ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Иванова Т. Ю. Теория организации: краткий курс : учеб. пособ. [по спец. «Менеджмент организации»] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.
2. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособ. / М. В. Колокнева. – М. : Проспект, 2006. – 280 с.
3. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учеб. [для студ. вузов] / Р. А. Коренченко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
4. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. [для студ. вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 394 с.
5. Лафта Д. К. Теория организации : учеб. пособ. [для студ. вузов] / Д. К. Лафта. – М. : Проспект, 2005. – 410 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.

8. Парахина В. Н. Теория организации: учеб. пособие [по спец. «Государственное и муниципальное управление»] / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – М. : Кнорус, 2007. – 296 с.
9. Подлесных В. И. Теория организации : учеб. / В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2006. – 336 с.
10. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 248 с.



ДОПОМІЖНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента : учеб. пособ. / А. И. Абчук. – СПб. : РПГУ, 2001.
2. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации. Организационная эволюция индустриальной экономики : моногр. / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.
3. Беляев А. А. Системология организации : учеб. / А. А. Беляев, Э. М. Коротков ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000.
4. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука: в 2 кн. / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.
5. Валув С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валув. – М. : Нефть и газ, 1993.
6. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998.
7. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000.
8. Государственное управление: основы теории и организации : учеб. / под ред. В. А. Козбаненко. – М. : Статут, 2000. – 912 с.
9. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1997.
10. Дегтев П. А. Теория организации: теоретический курс : книга академ. авториз. изложения / П. А. Дегтев ; Моск. экстерн. гуманит. ун-т. – М. : МЭГУ, 2000. – 155 с. : ил.

11. Добраев В. Л. Теория организации / В. Л. Добраев. – М. : Ин-т молодежи, 1995.
12. Кабкова Е. Н. Шпаргалка по теории организации: ответы на экзаменационные билеты / Е. Н. Кабкова. – М. : Аллель, 2006. – 64 с.
13. Карташов В. А. Система систем: очерки общей теории и методологии / В. А. Карташов. – М., 1995.
14. Кожухар В. М. Основы теории организации : учеб. пособ. / В. М. Кожухар. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2006. – 184 с.
15. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации / Д. К. Лафта. – М. : Дело, 1999.
16. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999.
17. Мардас А. Н. Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб. : Питер, 2003. – 336 с.
18. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность / М. Мароши. – М. : Прогресс, 1981.
19. Менар К. Экономика организации / К. Менар. – М. : ИНФРА-М, 1996.
20. Методичні вказівки для проведення модульного контролю з курсу «Теорія організації» [Текст] : для студ. денної та заоч. форм навч. спец. 8.000007 «Адміністративний менеджмент» / уклад. І. А. Юр'єва [та ін.] ; Нац. тех. ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2007. – 71 с.
21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
22. Миронов М. Г. Теория организации / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. – М. : Юрайт-Издат, 2005. – 159 с.
23. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 1998.
24. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів за спеціальністю 6.050200 «Менеджмент організацій» професійного спрямування «Менеджмент державних установ і організацій» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / уклад. Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. – 84 с.

25. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури за спеціальністю 8.000007 «Адміністративний менеджмент» / Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. – 84 с.
26. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» / Терноп. нац. екон. ун-т ; [уклад. Г. Л. Монастирський]. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 99 с.
27. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студ. напряму підготов. 6.030601 «Менеджмент» фахового спрямування «Управління у сфері економічної конкуренції» освіт.-кваліфікац. рівня «бакалавр» / Терноп. нац. екон. ун-т ; [уклад. Г. Л. Монастирський]. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 103 с.
28. Радченко Я. В. Теория организации / Я. В. Радченко. – М. : ГАУ, 1998.
29. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 340 с.
30. Рогожин С. В. Теория организации : учеб. пособ. [по спец. «Менеджмент организации»] / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина ; Моск. гос. ун-т коммерции ; каф. менеджмента. – М. : [б.и.], 2001. – 127 с.
31. Рогожин С. В. Теория организации : учеб. пособ. / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
32. Семиков В. Л. Теория организации : учеб.-практ. пособ. [для дистанц. образования] / В. Л. Семиков ; Департамент кадр. политики и образов. Мин-ва сельс. хозяйства и продов. Рос. Федерации, TACIS FDRUS 9702 «Укрепление сельскохозяйственной реформы посредством образования». – М.: [б.и.], 2000. – 206 с.
33. Теорія організації : метод. вказівки до вивч. дисципліни для студ. напряму підготов. 6.030601 «Менеджмент» проф. спрямувань «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності» / Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т»; [уклад. : Сімченко Н. О. та ін. ; відп. ред. Т. В. Лазоренко]. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – 52 с.
34. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособ. / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 128 с.

35. Фалмер Р. В. Организация как функция управления / Р. В. Фалмер. – М.: Экономика, 1992.
36. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991.
37. Франчук В. И. Основы современной теории организаций / В. И. Франчук. – М. : Ин-т организац. систем, 1995.
38. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001.
39. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. – М. : ИНФРА-М, 2000.
40. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Дело, 1992.

Додаток 1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Кафедра державного
і муніципального управління*

ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА
з дисципліни
«Теорія організації»

Варіант № _____

Виконав: слухач програми
підготовки магістрів
за спеціальністю
«Управління фінансово-
економічною безпекою»

Перевірив: д.е.н., професор
Монастирський Г. Л.

ТЕРНОПІЛЬ – 201_

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Монастирський Г. Л., Постніков В. С.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
ІЗ ДИСЦИПЛІНИ
«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*для слухачів магістратури за спеціальністю 8.18010014
«Управління фінансово-економічною безпекою»*

Комп'ютерне верстання *Лариси Щербак*

Дизайн обкладинки *Марії Одобецької*

Підп. до друку 27. 03. 2013 р.
Формат 60x84^{1/16}. Гарнітура Times New Roman і Arial.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Умов. друк. арк. 7,2. Обл.-вид. арк. 8,7.
Зам. № У 412-13. Наклад 100 прим.

Видавець
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004
тел. 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua