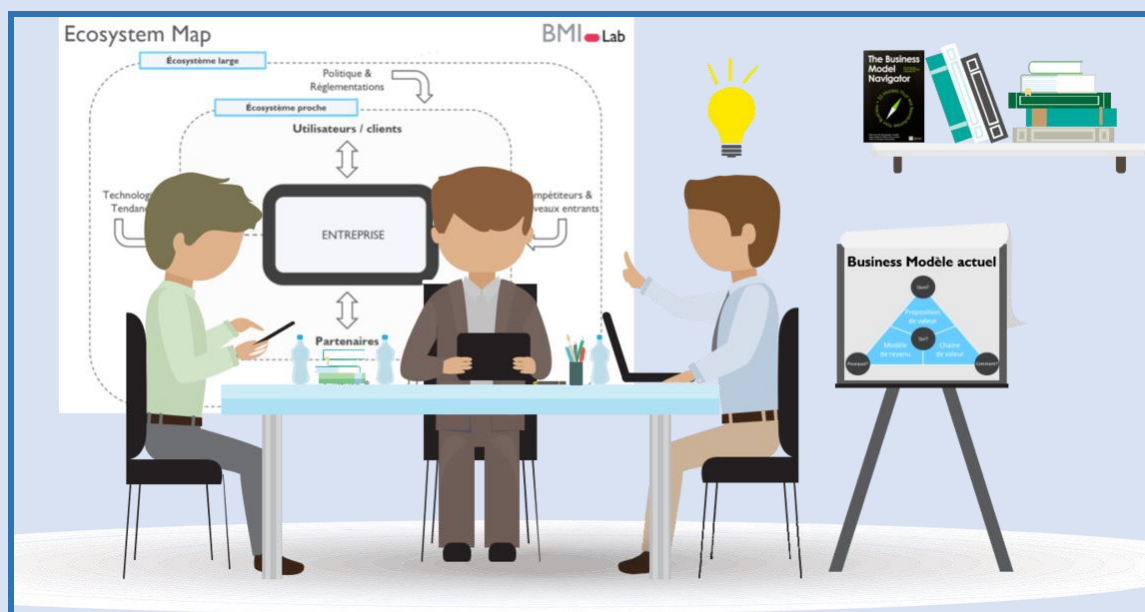


Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

# ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



**ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ**

Кам'янець-Подільський  
2023

УДК 005.7(075.8)

ББК 65.050.2я.73

ТЗЗ

Рекомендувала вчена рада Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (протокол № 8 від 29.06.2023 року)

### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**В.І. Мірошніченко**, доктор педагогічних наук, професор, начальник кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького;

**О.П. Прокопова**, кандидат педагогічних наук, доцент Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»;

**М.С. Гордійчук**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та методики початкового навчання Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

**ТЗЗ Теорія організації: навчально-методичний посібник** [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

**Електронна версія посібника доступна за покликаннями:**

URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544>

У навчально-методичному посібнику стисло і систематизовано викладено основний зміст освітнього компоненту «Теорія організації», згідно з чинною освітньою програмою спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. Теоретичний і практичний матеріали посібника можуть бути використані під час аудиторного опрацювання курсів «Педагогічний менеджмент», «Освітні технології», а також для організації самостійної роботи студентів.

Посібник може бути корисний майбутнім педагогам, вчителям-початківцям, викладачам.

УДК 005.7(075.8)

ББК 65.050.2я.73

© Автори-укладачі, 2023

---

## ЗМІСТ

---

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>Розділ I. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	9
<b>Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	9
1.1. Сутність, базові поняття та принципи організації .....	9
1.2. Організація як функція менеджменту .....	12
<b>Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	14
2.1. Класична теорія організації .....	14
2.2. Неокласична (поведінкова) теорія .....	16
2.3. Сучасна теорія організації .....	18
<b>Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА</b> .....	24
3.1. Організація як відкрита система, її властивості .....	24
3.2. Організація як соціальна система .....	27
3.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи .....	28
3.4. Класифікація організацій .....	29
<b>Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА</b> .....	31
4.1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови. Організаційне проектування .....	31
4.2. Характеристики організаційної структури .....	33
4.3. Підходи до формування організаційної структури .....	35
4.4. Нові форми структури організації .....	36

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	38
5.1. Загальне поняття організаційної культури .....	38
5.2. Структура організаційної культури.....	38
5.3. Функції організаційної культури .....	39
Тема 6. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	41
6.1. Життєвий цикл організації.....	41
6.2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування .....	42
6.3. Бар'єри ефективного спілкування, організація комунікативних процесів .....	44
Тема 7. ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	47
7.1. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності .....	47
7.2. Організація і методи прийняття рішень .....	48
7.3. Координація в організації.....	50
Тема 8. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ .....	52
8.1. Формування організаційних структур .....	52
8.2. Етапи і методи проектування організаційних систем.....	53
8.3. Оцінка ефективності організаційних проектів.....	55
8.4. Корегування організаційних структур .....	56
Тема 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	59
9.1. Поняття організаційної ефективності.....	59
9.2. Чинники ефективності організації.....	61
9.3. Оцінка ефективності організації.....	63

<b>Розділ II. ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ.....</b>	<b>65</b>
Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ.....	65
1.1. Поняття організації.....	65
1.2. Сутність організації.....	67
1.3. Організаційна культура як частина сутності організації .....	70
1.4. Формальний та неформальний бік організації як вираз її сутності .....	72
Тема 2. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	75
2.1. Організація і управління .....	75
2.2. Система управління організацією.....	78
2.3. Технології управління організацією: теоретичні засади .....	83
Тема 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ .....	87
3.1. Організаційна культура: поняття та сутність .....	87
Тема 4. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ.....	97
4.1. Класична організаційна теорія.....	97
4.2. Теорії організаційної поведінки.....	98
4.3. Теорія інститутів та інституційних змін .....	99
4.4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія .....	100
4.5. Тектологія О. Богданова .....	101
4.6. Ноосфера В. І. Вернадського .....	104

<b>Розділ III. ПРАКТИЧНІ ТА СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ.....</b>	<b>109</b>
<i>Практичне заняття №1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ, ЗАВДАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ .....</i>	<i>109</i>
<i>Практичне заняття №2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ....</i>	<i>116</i>
<i>Практичне заняття №3. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ....</i>	<i>122</i>
<i>Практичне заняття №4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА.....</i>	<i>127</i>
<i>Практичне заняття № 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС .....</i>	<i>130</i>
<i>Практичне заняття №6. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ .....</i>	<i>132</i>
<i>Практичне заняття №7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ .....</i>	<i>134</i>
<i>Практичне заняття №8. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....</i>	<i>136</i>
<i>Практичне заняття №9. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....</i>	<i>138</i>
<i>Практичне заняття №10. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. ....</i>	<i>140</i>
<i>Практичне заняття №11. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</i>	<i>142</i>
<i>Практичне заняття №12. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ.....</i>	<i>144</i>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>146</b>

---

## ВСТУП

---

Становлення і розвиток сучасних організацій вимагає знання сучасних підходів до формування та розвитку організаційних процесів та систем, підвищення ефективності їх функціонування та координації роботи всередині самої організації.

**Теорія організації** – це сфера наукового знання, яка вивчає загальні закономірності формування, функціонування і розвитку всіх типів організацій як складних динамічних систем, що мають чітку мету.

**Метою** дисципліни «Теорія організації» 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.

У результаті вивчення дисципліни «Теорія організації» студенти 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 підсистемам організації;
- критерії та алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.

**Мета проведення лекцій** з дисципліни «Теорія організації» полягає у тому, щоб сформувати науковий світогляд та економічне мислення студентів на основі вивчення методологічних засад теорії організації.

**Завдання лекційних занять:**

- ознайомлення студентів з основами організаційного проектування;
- викладення основних засад проектного та матричного управління організацією як складною відкритою динамічною системою, що функціонує в мінливому нестабільному середовищі.



---

# Розділ I

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, базові поняття та принципи організації.

1.2. Організація як функція менеджменту.

**Ключові слова:** організація, система, організаційна структура, організаційний процес, координація, ієрархія, місія організації, формалізація, централізація, децентралізація.

#### 1.1. СУТНІСТЬ, БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття «організація» (англ. organization) походить від давньогрецького слова «органон», яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація». Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Поняття «організація» широко вживається в багатьох науках і в практичній діяльності. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур.

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

Під словами «яке свідомо координується» розуміють управління, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття «організація» відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність;
- подільність.

Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Організація процесу управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;

- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети.

Кожна організація має своє призначення – місію, в ім'я якої люди об'єднуються і здійснюють свою діяльність. Здійснюючи свою місію, організація домагається досягнення визначених цілей – виживання, росту, прибутковості. В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими.

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

- I. Принципи цілі;
- II. Принципи форми;

- III. Принципи змісту;
- IV. Принципи взаємозв'язку;
- V. Принципи взаємодії.

Принципи організації за Пітером Дракером наступні:

1. Організація має бути прозорою. Працівники мають знати і розуміти структуру установи, в якій вони працюють.
2. В організації обов'язково має бути особа, яка приймає кінцеве рішення в сфері своєї компетенції.
3. Має бути хтось, хто бере на себе керівництво в кризовій ситуації.
4. Обсяг влади має бути співмірний з обсягом відповідальності.
5. Кожен працівник повинен мати тільки одного «господаря». З часів римського права відома приказка, що раб, в якого три господаря – це вже не раб, а вільна людина.
6. Кількість рівнів має бути мінімальним; іншими словами, організація повинна бути як можна більше «плоскою» – хоча б тому, що, згідно з теорією інформації, кожна додаткова ланка подвоює перешкоди і вдвічі знижує цінність повідомлення.

## **1.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності.

Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

- а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

- б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;
- в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- г) визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові (встановлення діапазону контролю);
- д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступенем складності;
- 2) ступенем формалізації;
- 3) ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

## Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Класична теорія організації

2.2. Неокласична (поведінкова) теорія

2.3. Сучасна теорія організації

**Ключові слова:** структура, ідеальна бюрократія, поведінкова теорія, відкрита система.

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

### 2.1. КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на: вивченні анатомії організації; її формальній структурі; розподілі праці та спеціалізації; використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М. Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення «універсальних принципів управління», дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль:

1. Поділ праці.

2. Влада і відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдність команди.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування особистих інтересів суспільним.
7. Винагорода.
8. Централізація і децентралізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М. Вебер. Він в результаті емпіричного аналізу низки організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- 1) високий ступінь розподілу праці – кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- 2) чітка управлінська ієрархія – кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи – організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- 4) «дух формальної безособовості» – менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- 5) підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.



## 2.2. НЕОКЛАСИЧНА (ПОВЕДІНКОВА) ТЕОРІЯ

Найбільш чітко поведінковий підхід в теорії організації був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта. Вивчаючи результати діяльності багатьох великих комерційних організацій з метою з'ясування питань, що робить їх роботу більш ефективною, він дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель були менш ефективними проти організацій, які приділяли більше уваги створенню робочих груп, поведінковим та соціальним аспектам діяльності організацій.

Лайкерт запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Відповідні значення кожного з цих параметрів дозволяють віднести ту або іншу організацію до однієї з 4 запропонованих Лайкертом систем управління (рис. 2.1). Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав «Система 1». Іншою крайньою формою є «Система 4». Лайкерт вважав, що до «Системи 4» як найбільш ефективною з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.



Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
«Експлуататорсько-авторитарна»	«Прихильно-авторитарна»	«Консультативно-демократична»	«Партисипативно-демократична»
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглим	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

**Рис. 2.1.** Системи управління організацією за Р. Лайкертом

### 2.3. СУЧАСНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід в теорії організації) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологію;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегію.

Технологія. У широкому розумінні технологія – це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

Дослідження, пов'язані з вивченням взаємозв'язків «технологія-структура», проводилися Джоан Вудворд і Чарльзом Перроу. Були визначені 3 типи технологій: одиничне виробництво, масове виробництво, процесне (безперервне) виробництво. Результати подальших досліджень дозволили зробити такі висновки:

1. Що існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.

2. Що ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології.

Отже, не існує «ідеальної» організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація	а) середня вертикальна диференціація б) висока горизонтальна диференціація в) висока формалізація	а) висока вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація
Найефективніша органічна механістична органічна структура	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж. Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Більш широку основу для класифікації технологій запропонував Ч. Перроу. Він розглядав технології крізь призму двох таких критеріїв:

- 1) ступінь мінливості завдань у роботі індивідуума;
- 2) тип дослідних процедур для пошуку методів реагування на ці зміни (або ступінь, у якому проблема піддається аналізу).

Відповідно до цього (рис. 1.3.) Ч. Перроу виділив наступні технології: рутинну, інженерну, нерутинну, ремісничу.

Рутинна технологія – за такої технології робітники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів).

Інженерна технологія – для такої технології характерні часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів).

Нерутинна технологія – має справу з частими змінами завдань робітникам та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість).

Реміснича технологія – за такої технології завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування).

Чим більш рутинну технологію використовує організація, тим більш стандартизованою має бути її структура. Рутинна технологія асоціюється з бюрократичною структурою. Чим більш нерутинною є технологія, тим більше підстав для застосування органічної організаційної структури.

Розміри організації. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. В великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильніший вплив на структуру в цьому випадку чинили розміри організації.

Збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає все і більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними;

- 2) динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено Т. Барнсом і Дж. Сталкером. Вони ідентифікували два крайніх типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Далі вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі, звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур дістали назви відповідно механістичної та органічної.

Механістична структура – дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами – через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості). Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету Пол Лоуренс і Джей Вільям Лорш. Вони погоджувалися з тим, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї і тієї самої організації. Вони висунули гіпотезу, а потім і довели, що кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова. Їх дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним.

Організація, як правило, має справу з багатьма середовищами (у кожного структурного підрозділу є своє середовище) з різним ступенем невизначеності. Внаслідок цього структурні підрозділи повинні враховувати вимоги свого власного середовища.

2. Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом.

Вивчаючи діяльність великих корпорацій А. Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри, як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Більш докладно такі взаємозв'язки вивчав Г. Мінцберг. Він класифікував організації за трьома основними критеріями:

1. Основний механізм координації або основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності.
2. Ключова частина організації (та її частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації).
3. Тип децентралізації (спосіб, який застосовується для розподілу влади в організації).

Використовуючи таку класифікацію, Г. Мінцберг виділив п'ять основних форм організаційних рішень (див. табл. 2.2.).

*Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга*

<b>Структурна конфігурація (тип структури)</b>	<b>Основний механізм координації</b>	<b>Ключова частина організації</b>	<b>Тип децентралізації</b>
1. Проста структура	Пряме управління	Стратегічна верхівка	Вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	Стандартизація знань	Оперативна база	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізіональна форма	Стандартизація виходів	Середня лінія	Обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	Взаємне узгодження	Штат, що забезпечує	Вибіркова децентралізація

## Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 3.1. Організація як відкрита система, її властивості.
- 3.2. Організація як соціальна система.
- 3.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи.
- 3.4. Класифікація організацій.

**Ключові слова:** організація, система, адаптація, зворотний зв'язок, керуюча та керована підсистеми, холізм.

### 3.1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА, ЇЇ ВЛАСТИВОСТІ

Закони Мерфі визначають основні постулати системного підходу:

1. Все є система.
2. Все є частиною якоїсь більшої системи.
3. Будь-яка система безкінечно складна. (Враження простоти обумовлене тим, що увага зосереджена лише на одній з множини змінних).

Поняття організації, що підкреслює її єдність та цілісність, до певної міри співпадає з поняттям системи, що часто застосовується. 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 їх властивостями.

Системи володіють деякими властивостями. По-перше, більшість систем є відкритими, тобто обмінюються з навколишнім їх 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. І, 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 із зворотним зв'язком. Штучним системам властиві і деякі особливі властивості: сумісність або гармонія, здатність до оптимізації. Системи володіють деякими властивостями.



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

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надіє системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (в 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);
- цілісність та емерджентні (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації) властивості;
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Компоненти системи. У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану. Керуюча підсистема – це «хто» керує, а керована – «чим» чи «ким» керують. Аналогічними їм за змістом є поняття «суб'єкт управління» і «об'єкт управління».

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (табл. 3.1).

*Риси і властивості відкритої системи*

<b>Риси і властивості</b>	<b>Характеристика, обґрунтування</b>
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система – цілісність (Holism – англ. holos – грец. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система – це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

Кожен елемент і компонент визначається власними параметрами, що в сукупності визначають успішне функціонування організації. Успішною можна вважати організацію, яка при сформованих факторах зовнішнього середовища забезпечує досягнення визначених цілей. Очевидно, що крім приватних параметрів, які впливають на досягнення системою власних цілей, існують узагальнюючі (загальні) параметри, що визначають успішну її діяльність.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф., визначають їх так:

- виживання;
- результативність і ефективність;
- продуктивність.

### 3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

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.

Організація як соціальна система має наступні 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 деякою 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.

Соціальна організація групи виявляється в розподілі соціальних дій відповідно до статусів і ролей; стабільності статусної і ролевої структури; незалежності соціальних дій від осіб, що їх виконують; застосуванні позитивних стимулів (визнання, похвала, нагорода) та негативних санкцій (осуд, іронія, догана, виключення з групи, позбавлення волі) у разі відхилень дій від норми.

### 3.3. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Система існує в певному навколишньому середовищі. Це середовище багато в чому обумовлює поведінку системи і 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.

В 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 та 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 та ін.

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 підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. 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 наступні складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає 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, становить фінансово-економічна підсистема. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому.

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

### **3.4. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ**

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

В теорії організації виокремлюють:

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

- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін. організації;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної і індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);
- 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 їх поділ на:

- 1) ділові (мають штатних працівників, які одержують заробітну плату, та адміністративно-управлінський апарат);
- 2) громадські (об'єднання навколо суспільно значимих проблем – політичні партії, громадські організації. Регулювання їх 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).

## Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

4.1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови. Організаційне проектування

4.2. Характеристики організаційної структури

4.3. Підходи до формування організаційної структури, типи структур

4.4. Нові форми структури організації

**Ключові слова:** організаційна структура, департаменталізація, делегування, сфера контролю, формалізація, централізація і децентралізація, спеціалізація.

### 4.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ПОБУДОВИ. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

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

Структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації.

Створення організаційної структури відбувається в результаті прийняття управлінських рішень щодо 4-х важливих атрибутів всіх організацій: розподілу праці, основи для департаменталізації, розміру структурних підрозділів і делегування повноважень. 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 указують на зв'язку між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.



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 в коротко- і довгостроковій перспективі;
- 3) **проміжна середня ланка.** Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;
- 4) **техноструктура.** До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації;
- 5) **персонал підтримки.** Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні.

Організаційне проектування – це рішення і дії керівництва, результатом яких є визначена організаційна структура. Послідовність цих рішень наступна:

1. Менеджери вирішують, як розділити загальне робоче завдання на дрібніші послідовні операції.
2. Менеджери визначають основи для групування окремих повноважень. Результатом цього рішення можуть бути групи повноважень – відносно однорідних і різнорідних.
3. Менеджери визначають відповідну чисельність групи, яка підпорядковується певному керівнику (встановлення вузької чи широкої норми керованості).
4. Менеджери розподіляють повноваження між посадами.



## 4.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

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).

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

Спеціалізація робіт – це ступінь, до якого розділене на менші частини загальне завдання організації, вона є характерною рисою розширення організації.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається лінійною організаційною структурою. В цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих.

Складнішою є лінійно-штабна організаційна структура. У 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 в конкретних областях.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження.

**Формалізація.** Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників в процесі їх діяльності. Формалізація поведінки – це спосіб стандартизації

процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться 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 в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і 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.

**Централізація організаційної структури.** У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та 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, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

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.

### **4.3. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

В основі різних підходів до формування організаційних структур лежить структуризація робіт, або департаменталізація – процес, при якому організація структурно розділяється, об'єднуючи операції в структурних підрозділах відповідно до якоїсь загальної ознаки.

Функціональний підхід (функціональна департаменталізація) дає змогу згрупувати роботи, що потребують однакових або подібних видів діяльності. Він має **3 головні переваги**:

- 1) кожен підрозділ може бути укомплектований професіоналами саме з цієї функціональної галузі;
- 2) полегшений нагляд, оскільки окремий менеджер має бути обізнаний лише з порівняно вузьким колом навиків;
- 3) набагато легше координувати діяльність усередині кожного підрозділу.

**Недоліки.** З іншого боку, ухвалення рішень мають тенденцію до сповільнення і більшої бюрократизації. Працівники втрачати з поля зору всю організаційну систему. Зрештою, відповідальність і виконання стає щораз складніше контролювати.

Департаменталізація може здійснюватися: за продукцією, за споживачами, за розміщенням (регіональна департаменталізація). Відповідно до цих підходів розрізняють різні типи організаційних структур:

Функціональні – це структури, у яких планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

Географічні – дозволяють спеціалізуватися на окремих територіальних зонах.

Дивізіональні – організаційні структури, що будуються на основі виділення стратегічних бізнес-одиниць (або товарні).

Матричні – це структури, які передбачають створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції.

Командні – підприємство розділяють на невеликі господарські одиниці, які являють собою "команди" робітників і інженерів або службовців, що самостійно вирішують питання, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного продукту.

#### **4.4. НОВІ ФОРМИ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сьогодні у складному та змінному середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими формами проектування організації.

##### **Групова організація.**

Деякі фірми використовують групову організаційну структуру, тобто підхід до проектування організації, що покладається винятково на проектні групи з малим або нульовим відсотком функціональної ієрархії. У разі застосування такого типу організації працівники постійно рухаються від одного проекту до іншого залежно від кваліфікації та потреб цих проектів.

Якщо організаційна одиниця або група стає надто великою, її просто ділять на кілька малих. Отже, всі групи в організації невеликі. Такий підхід дає змогу змінювати напрям діяльності, досліджувати нові ідеї і випробувати нові методи без жорстких бюрократичних організаційних умов.

##### **Віртуальна організація.**

Віртуальна та групові організації дещо подібні між собою. Віртуальна О має слабку або й взагалі не має формальної структури. У таких організаціях, зазвичай, невеликий постійний обслуговуючий персонал, невеликий штат тимчасових працівників і адміністрація. Коли потреби організації змінюються, менеджери або наймають тимчасових працівників, або звільняють деяку їх кількість, орендують потужності, користуються

деякими послугами «на прокат», ідучи назустріч потребам організації. Отже, організація діє тільки у відповідь на її потребу.

### **Навчальна організація.**

Навчальні організації – намагаються поєднати постійне удосконалення з постійним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Вони пов'язують постійний персональний розвиток та навчання працівників із розвитком фірми залежно від її потреб. Хоча менеджери можуть розвивати концепцію навчальних організацій у різних напрямках, однак найчастіше їхньою метою є поліпшення якості, постійне вдосконалення та показники виконання роботи. Вважають, що найвагомим у логічній стратегії постійного вдосконалення є турбота про належну оцінку таланту працівників, їхньої майстерності, знань, професіоналізму.

## **Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА**

5.1. Загальне поняття організаційної культури

5.2. Структура організаційної культури

5.3. Функції організаційної культури

**Ключові слова:** організаційна культура, цінності, норми, переконання.

### **5.1. ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить в систему управлінських наук. Вона виділилася також з нової галузі знань – організаційної поведінки, це динамічна категорія, що залежить від світового суспільного розвитку: розвитку країни, компанії і т.д.

Організаційна культура – це вид загальної культури, і тому для неї характерно те ж, що і для інших її видів. Але це і особливий вид організаційної культури. Організаційна культура – це культура забезпечення впорядкованості та узгодженості функціонування соціальної організації. Система смислів, цінностей, норм і орієнтирів організаційної культури дозволяє забезпечити впорядкованість діяльності з реалізації місії і цілей організації. Вироблення самої місії залишається при цьому поза полем організаційної культури, яка включає в себе тільки встановлення приватних цілей, пов'язаних із забезпеченням реалізації місії організації. Організаційна культура багато в чому визначає відносини між співробітниками організації, дотримання норм і принципів життя і діяльності організації, орієнтації членів організації, вибір способів і форм професійної діяльності.

### **5.2. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Основу структури організаційної культури як способу зв'язку її компонентів і складу утворюють:

- культура організації як соціального інституту;
- культура роботи асоційованих (колективних) і персоніфікованих соціальних суб'єктів;
- «матеріалізована» культура.

Дана характеристика організаційної культури доповнюється запропонованими Е. Шайном рівнями організаційної культури:

1. «Поверхневий» (символічний) рівень – включає видимі зовнішні факти – технологія, використання часу і простору, тобто те, що можна відчувати, сприймати, уявляти.
2. «Підповерхневий» рівень – цінності і вірування, що розділяються членами організації у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей.
3. «Глибинний» рівень – включає побутові припущення, які важко усвідомити навіть членами організації без спеціального зосередження на цьому питанні.

У практиці управління на операційному рівні організаційна культура постає у вигляді набору різних видів культур, які частково «перекривають» один одного, а також по ряду параметрів виходять за межі організаційної культури: управлінська, інформаційна, комунікативна і т.д.

Структурний та рівневий підходи закладають потенційну можливість управління організаційною культурою. У категоріальній сітці організаційної культури виділяються групи базових категорій, також характеризують структуру організаційної культури:

- 1) базові припущення (соціальна місія організації, стратегічні цілі організації і т.д.);
- 2) цінності (ціннісні орієнтації);
- 3) «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації.

### **5.3. ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Оскільки в структурі організаційної культури виділено три базові компоненти, питання про функції розглядається у взаємозв'язку з ними.

Перша група функцій охоплює способи діяльності асоційованого соціального суб'єкта (організації) і персоніфікованого суб'єкта (індивіда). Інтегративною функцією організаційної культури в цій групі виступає



вплив на організаційну ефективність відповідного соціального суб'єкта. Вплив на організаційну ефективність реалізується за наступними напрямками: наукове забезпечення управління, організаційна діагностика, підготовка і прийняття рішень і т.д.

Друга група – опосередковані функції, що виступають як функції впливу, чинники адміністративно-управлінської середовища, що забезпечують ефективність управлінської діяльності. До них відносяться: концептуальні та інші програми, нормативно-правові документи тощо, стилі управлінської діяльності, прийняті форми мотивації та стимулювання, економіка, дизайн робочого приміщення і т.д.



## Тема 6. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Життєвий цикл організації.

6.2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування, організація комунікативних процесів.

6.3. Бар'єри ефективного спілкування.

**Ключові слова:** комунікація, шуми, комунікатор, кодування, повідомлення, зворотній зв'язок.

### 6.1. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

Практично щодня ми спостерігаємо, як з'являються нові організації, стають відомими інші, а треті і зовсім зникають. Деякі з цих організацій існують нескінченно довго, але жодна не існує без змін. П. Друкер в одній зі своїх праць писав, що єдина організація, яка існує довше за інших – Римська католицька церква.

Для визначення тенденцій розвитку організації дуже важливим стає поняття «Життєвий цикл організації» як передбачувані зміни з певною послідовністю станів впродовж певного часу. Найбільш загальноприйнятою є концепція життєвого циклу організації, що виділяє 4 етапи: створення, зростання, зрілість і занепад.

Стадія створення організації характеризується тим, що усі основні атрибути організації – мета, структура, управління і ін. – визначилися ще не чітко, відносини і процеси протікають вільно. Наступна стадія – зростання – характеризуються чіткішим визначенням мети, формуванням місії організації.

Основними характеристиками 3 стадії є: створення формальної структури організації, і, відповідно, і відносин ієрархії, остаточне формування цілей організації. Саме на цій стадії організація набуває характеристик, які визначають довгостроковість її існування.

Стадію занепаду переживають усі організації. Жодна організація не в змозі адекватно реагувати на усі виклики зовнішнього середовища і регулювати зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі організа-

ції. На четвертій стадії дуже важлива роль менеджменту: від того, наскільки правильно керівники зможуть прийняти управлінське рішення, залежить майбутнє організації: або вона зникне, або перейде на новий наступний рівень.

У своїй праці «Теорія організації» Б. Мільнер представляє детальнішу концепцію життєвого циклу організації. Він виділяє 8 стадій життєвого циклу: народження, дитинство, юність, рання стадія, розквіт сил, пізня зрілість, старіння і оновлення. У своїй концепції автор виділяє основні чинники, кожна з яких має свої особливі характеристики на різних стадіях життєвого циклу: первинні цілі, тип лідерства, організаційний характер, організаційний образ, концентрація енергії, центральна проблема, тип планування, метод управління, організаційна модель.

## **6.2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ: ТИПОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ, ПРОЦЕСИ СПІЛКУВАННЯ**

Тривалість проходження стадій розвитку життєвого циклу організації багато в чому залежить від комунікацій в організації. Комунікації в організації означають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією і передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Виділяють наступну типологію комунікацій:

- внутрішньоособова комунікація;
- міжособова комунікація;
- комунікація в малій групі;
- громадська комунікація;
- внутрішня оперативна комунікація;
- зовнішня оперативна комунікація;
- особистісна комунікація.

Особливо важливо, щоб у процесі комунікацій був забезпечений зворотний зв'язок. До типології комунікацій можна підійти також з точки зору ієрархічної багаторівневої формальної структури організації. Виходячи з цього, розглядаються вертикальні і горизонтальні комунікації, а також формальні і неформальні комунікаційні зв'язки.

Загальний процес спілкування включає в себе п'ять елементів: комунікатор, повідомлення, середовище, одержувач і зворотний зв'язок. Це простіше можна пояснити так: хто говорить, що, яким шляхом, кому, з яким ефектом. Фактично слово «спілкування» походить від латинського «communis», що означає «загальний». Таким чином, спілкування також, як і комунікації, можна визначити як «передачу інформації і розуміння за допомогою використання загальних символів (загальні символи можуть вербальними і невербальними).

Сучасна модель спілкування заснована на роботах американських учених К. Шеннона і В. Вівера, а також німецького вченого В. Шрамма. Її базові елементи включають комунікатора, кодування, повідомлення і засіб комунікації, середовище, декодування, одержувача, зворотний зв'язок і перешкоди (шуми). Кожен елемент моделі може бути розглянутий у контексті організації.

Комунікатор – це особа, яка має певні цілі, наміри, інформацію і мету спілкування.

Кодування. Процес кодування переводить ідеї комунікатора в систематичний комплекс символів – мову, що відображує мету комунікатора.

Основною формою кодування є мова. Повідомлення є результатом кодування.

Метою комунікатора є вираз повідомлення в вербальній чи невербальній формі.

Повідомлення – це те, що людина сподівається повідомити бажаному отримувачу, а конкретна форма залежить значною мірою від середовища, використовуваного для передачі повідомлення.

Середовище – носій повідомлення, засіб, яким надсилається повідомлення. Організації забезпечують працівників інформацією, використовуючи вже розроблені способи: особисте спілкування, телефонні переговори, групові зустрічі, повідомлення по факсу, доповідні записки і т.д.

Вибір відповідного середовища може мати величезний вплив на ефективність спілкування.

Одержувач – для завершення процесу спілкування повідомлення повинно бути розшифровано, щоб бути зрозумілим одержувачу. Декодування – технічний термін для процесів одержувача – включає в себе переклад.

Одержувачі перекладають повідомлення, використовуючи свій власний досвід і компетенцію.

Зворотній зв'язок – односторонні процеси спілкування не дають можливості зворотного зв'язку «від одержувача до комунікатора», збільшуючи потенціал розриву між імовірним повідомленням і отриманим повідомленням.

Забезпечення зворотного зв'язку в процесі спілкування є дуже бажаним.

Перешкоди можуть з'явитися в кожному з п'яти елементів спілкування.

### **6.3. БАР'ЄРИ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ**

Невербальні повідомлення – повідомлення, що передаються позою, виразом обличчя, рухом рук або очей. Один з найбільш цікавих аспектів невербальної комунікації полягає в тому, що її неможливо зупинити. Як би люди не намагалися, вони не можуть утриматися від невербальних повідомлень. Один дослідник встановив, що лише 7% впливу повідомлення визначено його вербальним повідомленням, інше має невербальну природу: 38% визначено модуляцією голосу, 55,5% – виразом обличчя. Парамова – мова тіла – рухів. Тракткування мови тіла може виявитися важкою справою, оскільки оцінка невербального спілкування суб'єктивна. Завдання стає важчим враховуючи, що в різних країнах значення невербальних символів часто різне.

Бар'єри ефективного спілкування – компетенція, вибіркоче слухання, оціночні судження, достовірність джерела, семантичні проблеми, фільтрування, внутрішньогрупова мова, відмінності статусу, тиск часу, перевантаження спілкуванням. Ці джерела перешкод можуть бути присутніми як в організаційному, так і в міжособистісному спілкуванні.

Компетенція. Різні люди можуть інтерпретувати одне і те ж повідомлення по-різному, залежно від попереднього досвіду, що призводить до варіацій у процесах кодування і декодування. Фахівці у сфері спілкування вважають, що це найбільш важливий фактор, що підриває ефективність комунікації.

Вибіркове слухання. При цій формі вибіркового сприйняття людина має тенденцію до блокування нової інформації, особливо якщо вона суперечить існуючим судженням.

Оціночні судження одержувач робить практично в кожній ситуації спілкування. Вони базуються на оцінці комунікатора одержувачем на основі попереднього спілкування з ним або на оцінці очікуваного значення повідомлення.

Достовірність джерела означає довіру слів і дій комунікатора з боку одержувача. Рівень достовірності, оцінюваний одержувачем, безпосередньо пов'язаний з тим, як він реагує на слова, ідеї та дії комунікатора.

Тиск часу – серйозний бар'єр у спілкуванні. Коротке повідомлення є недоліком формально описуваної системи спілкування, який нерідко обумовлений дефіцитом часу. Проект організації повинен забезпечити чотири окремі напрямки спілкування: вниз, вгору, горизонтально і діагонально.

Низхідне спілкування надходить від представників вищих рівнів ієрархії до тих, хто знаходиться на нижчих рівнях. Найбільш поширеними формами низхідного спілкування є управлінська політика, робочі інструкції та ін. Ефективна організація потребує висхідного спілкування, так само, як і низхідного. Однак досягнення ефективного висхідного спілкування – реалізація відкритих і чесних повідомлень службовців в дирекцію – представляє собою особливо важке завдання, зокрема у великих організаціях. Висхідне спілкування – це спілкування, що йде від нижчого до верхнього рівня ієрархії.

Хоча вертикальне спілкування є первинним в організаційній структурі, умовою ефективної роботи також є горизонтальне спілкування, воно необхідне для координації та інтеграції розмаїтості організаційних функцій. Оскільки механізми забезпечення горизонтального спілкування, як правило, в структурі організації не існують, забезпечення їх функціонування є завданням керівників середньої та нижньої ланки.

Діагональне спілкування – спілкування, яке перетинає функції і рівні в організації. Це канал спілкування, який використовується в тих випадках, коли члени організації не можуть ефективно спілкуватися, використовуючи інші канали. Багатьма дослідниками комунікацій виділяється

неформальний канал спілкування: чутки. Чутки є потужним засобом спілкування, що перетинає формальні канали спілкування. Хоча природа їх впливу на організаційну активність і ефективність є дискусійною, але такий вплив є реальним.

Як поліпшити процеси спілкування в організації? Дослідники пропонують наступні шляхи: роз'яснення справжнього змісту інформації, регулювання інформаційного потоку, використання зворотного зв'язку, співпереживання, повторення, заохочення взаємної довіри, ефективний розподіл часу, спрощена мова, ефективне слухання.

## Тема 7. ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності

7.2. Організація і методи прийняття рішень

7.3. Координація в організації

**Ключові слова:** організаційна діяльність, координація, мозковий штурм, метод Дельфі, прийняття рішень.

### 7.1. СУБ'ЄКТИ І ОБ'ЄКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організаційна діяльність – це створення або удосконалення механізму управління організацією у відповідності з цілями і завданнями організаційних систем, що представляють собою сукупність структури і способів функціонування її елементів.

З точки зору соціальної системи під організаційною діяльністю розуміється:

- об'єднання людей в групи;
- інтеграція діяльності членів колективу організації;
- інтеграція цілей усіх членів колективу.

Залежно від покладених на них функціональних обов'язків члени колективу можуть бути як суб'єктами, так і об'єктами організаційної діяльності.

Суб'єкт управління – це джерело керуючого впливу або особа, яка приймає рішення (одна людина, група, колектив організації).

Об'єкт управління – це отримувач і виконавець керуючого впливу.

Керуючий вплив – набір функцій чи завдань, які повинні виконувати виконавці. У ролі об'єкта може виступати як людина, група, колектив, так і машина. Одна і та ж людина може бути одночасно і суб'єктом (по відношенню до безпосередніх виконавців або до матеріальних об'єктів), і об'єктом (відносно вищих посадових осіб). Організаційна діяльність суб'єктів і об'єктів управління організації регламентується положеннями про відділи та служби, а також посадовими інструкціями.



До суб'єктів організаційної діяльності належать: президент компанії, генеральний директор, комерційний директор, технічний директор, заступники директора з економічних питань, з персоналу, з маркетингу, з якості, керівники функціональних підрозділів, менеджери і т.д.

До об'єктів організаційної діяльності відносяться всі функціональні підрозділи організації, які виконують процедури підготовки, узгодження та виконання рішень, а також всі операції, що належать до цих процедур в рамках посадових обов'язків. Об'єкт організаційної діяльності отримує завдання, осмислює його, проводить інформаційну роботу, виконує доручення або замовлення, здає виконану роботу замовнику або використовує її у своїй організації і т. д.

## **7.2. ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Для здійснення організаційної діяльності в організації узагальнений суб'єкт управління приймає відповідні управлінські рішення. Прийнято розрізняти способи прийняття рішень залежно від того, на що орієнтована особа, яка приймає рішення:

- раціональний, коли весь процес обґрунтування рішення націлений на максимальний результат;
- адміністративний, коли в рамках повноважень керівника приймається рішення, що відповідає мінімальним вимогам;
- інтуїтивний, коли при прийнятті рішень керуються аналогіями, словесними концептуальними асоціаціями, передбаченням.

Раціональний спосіб прийняття рішень передбачає розгляд всіх альтернатив, наслідків, які можуть виникнути в кожному можливому випадку.

Вибір падає на ту альтернативу, яка забезпечує максимальний виґраш.

Раціональний спосіб прийняття рішення можливий у тому випадку, якщо суб'єкт рішення:

- Знає свої цілі і може ранжувати їх за ступенем важливості;
- Знає всі можливі альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- Знає відносні «за» і «проти» кожної альтернативи.



Суб'єкт рішення повинен завжди вибирати альтернативу, яка максимізує досягнення мети.

Адміністративний спосіб прийняття рішень виражається в тому, що керівник досліджує альтернативи до тих пір, поки не виявляє задовільного рішення, тобто забезпечує досягнення мети на мінімальному рівні. Він вибирає першу альтернативу, яка відповідає поставленим цілям. Він керується тільки конкретними обставинами ситуації, своїми повноваженнями, досвідом і рівнем підготовки.

Інтуїтивний спосіб прийняття рішень передбачає відсутність систематичного підходу до вибору альтернатив. Цей спосіб використовується творчими особистостями, коли рішення приймається з нагоди. Більшість же рішень обґрунтовується з використанням поєднання раціонального та інтуїтивного способів.

Процес прийняття рішення включає наступні стадії:

1. Виявлення та визначення проблеми.
2. Пошук інформації та альтернатив рішень.
3. Вибір серед альтернатив.
4. Ухвалення рішення.

За актом «прийняття рішення» слідує передача його для реалізації, організація його підтримки, асигнування необхідних ресурсів, створення системи зворотного зв'язку.

Хто повинен приймати рішення: індивідуум або група?

При груповому прийнятті рішення забезпечується участь тих, кого рішення стосується, підвищується їх готовність до виконання його, полегшується координація подальшої роботи, поліпшуються комунікації, збільшується різноманітність розглянутих варіантів, розширюється обсяг використовуваної інформації.

Групи найкраще використовуються для прийняття рішень, коли особливо важлива точність. В останні десятиліття вироблений цілий ряд методів групового прийняття рішень. Серед них – мозковий штурм, метод номінальної групи, метод Дельфі.

Мозковий штурм – метод, який визначає процес генерування ідей, коли розглядаються всі можливі альтернативи з критичної точки зору.

Метод номінальної групи – обмежує обговорення або спілкування один з одним до певної межі. Члени групи присутні на зустрічі, але діють незалежно.

Метод Дельфі найбільш складний і тривалий за часом. Він схожий на метод номінальної групи з тією різницею, що фізичної присутності всіх членів групи не потрібно. Переваги методу – незалежність думки експертів, що знаходяться в просторовому віддаленні один від одного.

### **7.3. КООРДИНАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Організація є об'єктом управління, в якому люди і виконувані ними завдання знаходяться в постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Для забезпечення синхронізації діяльності та взаємодії різних частин організації використовується координація.

Координація являє собою процес розподілу діяльності в часі, забезпечення взаємодії різних частин організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань.

Координація забезпечує цілісність, стійкість організацій. Чим вищий ступінь поділу праці і тісніша взаємозалежність підрозділів, тим більша необхідність у координації.

Існує кілька видів взаємозалежності підрозділів підприємства:

1. Номінальна взаємозалежність – підрозділи безпосередньо між собою не пов'язані. Ступінь координації їх діяльності мінімальна.
2. Послідовна взаємозалежність – робота підрозділів наступних етапів роботи залежить від роботи на попередніх етапах. Потрібна більш тісна координація.
3. Взаємна взаємозалежність – вводяться фактори виробництва одного підрозділу стають результатом іншого, і навпаки. Необхідна більш тісна координація.

За своїм характером координаційна діяльність буває чотирьох видів:

- превентивна, тобто спрямована на передбачення проблем і труднощів;
- ліквідуюча, тобто призначена для усунення перебоїв, що виникають у системі;

- регулююча, тобто спрямована на збереження існуючої схеми роботи;
- стимулююча, тобто спрямована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації, навіть за відсутності конкретних проблем.

Координаційна діяльність здійснюється за допомогою певних механізмів: неформальна, непрограмована координація; програмована безособова координація; індивідуальна координація; групова координація.

Неформальна, непрограмована координація здійснюється добровільно, неформально, без попереднього планування з боку підприємства і з боку своїх співробітників.

Програмована безособова координація здійснюється керівником з використанням стандартних методів і правил роботи у формі процедури, плану або курсу дій при часто повторюваних проблемах координації. Прикладом такого підходу можуть служити певні терміни виконання плану.

Індивідуальна координація використовується для кожного працівника окремо.

Групова координація використовується при вирішенні питань координації на нарадах груп – комітети, що збираються регулярно, або спеціально створені комісії.

При авторитарному стилі управління координація здійснюється за ієрархією управління, на основі статуту та процедур організації, а також прийнятої стратегії.

При ліберальному стилі координація здійснюється неформальними методами з використанням групових координаторів.

Проміжний стиль управління характеризується безліччю можливих комбінацій різних стилів і, відповідно, використанням різних методів координації.

## **Тема 8. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

- 8.1. Формування організаційних структур
- 8.2. Етапи і методи проектування організаційних систем
- 8.3. Оцінка ефективності організаційних проектів
- 8.4. Корегування організаційних структур

**Ключові слова:** організаційна система, організаційна структура, ефективність, корегування.

### **8.1. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Проектування організаційної системи являє собою процес створення прообразу майбутньої організації. Воно повинно включати в себе не тільки опис організації на початковий момент її існування, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Організаційна структура управління – поняття багатостороннє. Воно включає: систему цілей і їх розподіл між різними ланками; склад підрозділів, які пов'язані певними стосунками; розподіл завдань і функцій по усіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині організації, співвідношення централізації і децентралізації; комунікації, потоки інформації і документообіг, людей і їх групи, що вступають у взаємовідносини для вирішення загальних завдань.

Системний підхід до проектування організаційних структур базується на дотриманні наступних принципів:

- коректне формулювання цілей і підцілей проектованої організації з урахуванням їх актуальності, новизни і можливості практичної реалізації;
- постановка всіх управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться нездійсненою;
- обґрунтований розподіл до цих завдань функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора підприємства до виконавців;

- виявлення усіх необхідних зв'язків і відносин по горизонталі управління, з метою координації діяльності усіх функціональних ланок і допоміжних служб у рамках виконання загальних поточних завдань і реалізації перспективних виробничих програм;
- обмежене поєднання вертикалі і горизонталі управління шляхом знаходження оптимального для цих умов співвідношення централізації і децентралізації управління;
- дотримання правил композиції і декомпозиції, сформульованих в законі єдності аналізу і синтезу.

Системний підхід, надаючи важливого значення функції управління і нормативам чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, перш за все передбачає початкове визначення системи цілей організації, які і обумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління, тобто організаційну структуру управління.

## **8.2. ЕТАПИ І МЕТОДИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Процес формування організаційних структур включає наступні дії: формування цілей і завдань; визначення складу і місця підрозділів; визначення ресурсного забезпечення підрозділів (чисельність працюючих, матеріальні, фінансові і ін. ресурси); розробка регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Виконання всіх перерахованих вище дій можна здійснити за трьома стадіями:

1. Формування загальної структурної схеми апарату управління.
2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними.
3. Регламентація організаційної структури.

Формування загальної структурної схеми визначає головні характеристики організації; напрямки, за якими має здійснюватися детальне проектування як організаційної структури, так і внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення.

Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними. Цей етап передбачає реалізацію організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних і програмно-цільових блоках, але і по самотійних (базових) підрозділах апарату управління; розподіл конкретних завдань між ними; побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Регламентация організаційної структури передбачає визначення кількісних характеристик апарату управління; перелік процедур управлінської діяльності; визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (відділів, бюро, груп, посад); визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт, кваліфікаційний склад виконавців, розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями, встановлення відповідальності за їх виконання, розробки процедур виконання управлінських робіт у підрозділах, розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні робіт, розрахунок витрат на управління, розрахунок ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної системи.

Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом з пояснювальною запискою складає проект організаційної структури управління.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких методів:

1. Метод аналогій.
2. Експертно-аналітичний метод.
3. Структуризація цілей.
4. Організаційне моделювання.

1. Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях з подібними організаційними характеристиками по відношенню до проектованої організації (цілями, технологією, специфікою, розмірами і т. д.). До методу аналогії відноситься розробка типових структур управління, а також визначення меж і умов їх застосування.

2. Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців, із залученням

керівників, що дозволяє виявляти специфічні особливості проблем і «вузькі місця» в роботі апарату управління. Даний метод є найбільш гнучким і всеохоплюючим, застосовується в поєднанні з іншими методами і має різноманітні форми реалізації.

3. Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей і підцілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і подальший аналіз організаційних структур з позицій їх відповідності системі цілей.

4. Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень (моделей) розподілу повноважень і відповідальності в організації. Вони є базою для проведення аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур у взаємозв'язку їх змінних.

Процес проектування організаційної структури управління повинен здійснюватися на спільному використанні перерахованих вище методів.

### **8.3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

Оцінка ефективності сформованої структури організації є важливим елементом розробки проектних і планових рішень. Вона дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури або розроблюваних проєктів або планових заходів. Проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення.

Набір критеріїв ефективності організаційної структури проводиться у двох напрямках оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатам.

Показники, що використовуються при оцінці ефективності організаційної структури, розбиваються на три взаємопов'язані групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність системи через кінцеві результати діяльності організації та витрат на управління. До



них відносяться: збільшення прибутку, зниження собівартості, економія на капітальних вкладеннях, якість продукції, терміни впровадження нової техніки і т. п.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління. До них належать: витрати на управлінську працю; продуктивність апарату управління; адаптивність (діапазон зміни умов); гнучкість (властивість змінюватися і налагоджувати нові зв'язки); оперативність (своєчасність виявлення і вирішення управлінських проблем); надійність (безвідмовність функціонування); старанність (здатність забезпечувати виконання завдань у встановлені терміни).
3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень. До них відносяться: звенність системи управління, рівень централізації функцій, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності, рівень спеціалізації і функціональної замкнутості підсистем.

Ефективна дія системи управління проектованої організації можлива тільки при правильно налагодженому інформаційному забезпеченні, яке повинно включати в себе систему комунікацій, що забезпечує необхідні зв'язки з навколишнім середовищем, швидке проходження наказів і розпоряджень від керівників до виконавців, можливість оперативного контролю всіх ланок системи. Розробка схем інформаційного забезпечення – це заключна стадія організаційного проектування.

#### **8.4. КОРЕГУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Приведення структури організації у відповідність до умов, що змінилися, є одним з найважливіших завдань управління. У більшості випадків рішення про коректування структур приймаються вищими керівниками організації при виникненні серйозних причин, які не викликають сумнівів. Причинами необхідності коригування організаційних структур є:

- зміна зовнішньої економічної обстановки;
- незадовільне функціонування підприємства (зростання витрат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів, зниження внутрішніх і зовнішніх ринків, зменшення масштабів діяльності, брак ресурсів і т. д.);



- перевантаження вищого керівництва;
- зміна технології управління;
- розбіжності з організаційних питань;
- необхідність перерозподілу прав і функцій;
- відсутність перспективи;
- зростання масштабу діяльності;
- збільшення різноманітності;
- об'єднання господарюючих суб'єктів;
- вплив технологій виробничих процесів.

Кожне із зазначених обставин призводить до змін організаційної структури і відповідно до перегляду головної стратегії підприємства, так як ані стратегія, ні структура не можуть бути встановлені незалежно один від одного.

Аналітичний процес вивчення стратегії підприємства складається з п'яти етапів.

Перший етап – виявлення завдань підприємства, областей невизначеності і найбільш ймовірних варіантів розвитку. Завдання підприємства визначають загальну структуру.

Другий етап – визначення змінних, які значно впливають на виконання завдань. Особливе значення має аналіз зовнішнього середовища, вивчення впливу зовнішніх факторів і внутрішнього середовища.

Третій етап – вивчення мети і планів підприємства, їх відповідності головній меті, оскільки цілі та плани роблять безпосередній вплив на організаційну структуру шляхом визначення пріоритетів та значення раніше прийнятих рішень.

Четвертий етап – визначення відповідності структури організації завданням, цілям, планам і факторам, від яких залежить успішність її функціонування. Для цього ретельно вивчається існуюча формальна структура організації, її слабкі та сильні сторони.

П'ятий етап – оцінка людських ресурсів підприємства, тобто наявність висококваліфікованих фахівців для виконання поставлених завдань, а також вивчення основних процесів управління (планування, розподіл ресурсів, оперативний контроль) для визначення їх здатності виконання завдань, цілей і стратегічних програм.

Процес внесення корективів в організаційну структуру управління повинен передбачати:

- систематичний аналіз функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон, при якому використовується метод попереднього виявлення відхилень від норми в роботі ділових організацій – метод діагностики;
- розробку генерального плану вдосконалення організаційної структури;
- послідовну реалізацію планованих змін;
- заохочення підвищення рівня інформованості співробітників.

Діагностика – встановлення і вивчення ознак, що характеризують стан організаційної системи для передбачення можливих відхилень від норми і запобігання збоїв у роботі системи. Діагностика проводиться в кілька етапів.

Перший етап – виявлення та опис ознак, що викликають труднощі в роботі, тобто виявлення «симптомів захворювання, відхилення від норми». Необхідною умовою проведення цього етапу є наявність положень і нормативів, які є основою вимірювання економічних і соціально-психологічних характеристик діяльності системи.

Другий етап – вимірювання параметрів і аналіз отриманих показників.

Третій етап – висновки і рекомендації, що дозволяють поставити остаточний діагноз і вжити необхідних заходів для виправлення ситуації.

## Тема 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Поняття організаційної ефективності

9.2. Чинники ефективності організації

9.3. Оцінка ефективності організації

**Ключові слова:** ефективність, продуктивність, результативність, ефект.

### 9.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективність – це досягнення якихось визначених результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з даної кількості ресурсів (Вікіпедія).

Економічна ефективність – це співвідношення корисного результату і затрат факторів виробничого процесу.

З точки зору організаційної поведінки – це оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку.

Оцінити ефект організації (результат) досить 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 даної 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 максимальні результати 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 даної 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 достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Зіставлення запропонованих підходів з 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 складає основний зміст ефективності організацій.

Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або 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 їх досягнення.

## 9.2. ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

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 і 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 значимістю та силою впливу окремих чинників в можна виділити такі, які найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації в основному визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє 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 дозволяє 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 з розвиненою 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 підвищенню 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 з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

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

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів входять працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, 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 і управління процесом розвитку організації, обґрунтовані



напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, багато в чому залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

### **9.3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективність організації може бути економічною та соціальною.

Економічна ефективність організації характеризує співвідношення держаних результатів із затратами, понесеними на їх досягнення. Соціальна ефективність вказує на досягнення соціальних цілей розвитку будь-якої організації, що полягають в 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, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх 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 повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і 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 в 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.



---

## Розділ II

# ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

---

### Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ

- 1.1. Поняття організації.
- 1.2. Сутність організації.
- 1.3. Організаційна культура як частина сутності організації.
- 1.4. Формальний та неформальний бік організації як вираз її сутності

#### 1.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Термін «організація» застосовується досить широко в усіх сферах повсякденного життя кожної людини. Для більшості індивідів, безперечно, слово «організація» асоціюється перш за все з певною групою людей, об'єднаних між собою для виконання певних завдань. Також загальновідомо, що в межах кожної організації, незалежно від напрямків її діяльності та соціального складу, діють свої певні принципи роботи та правила поведінки її учасників.

Так організацією можна назвати як малу посередницьку фірму, так і велике промислове підприємство, як «Клуб любителів пива», так і політичну партію, як студентську групу, так і Верховну Раду України.

В теорії управління термін організації використовується принаймні в двох значеннях. В широкому сприйнятті організація розглядається як підприємство. Отже, організація – це функціонально-цільова сукупність людей, з притаманною їй соціальною структурою, каналами комунікацій, орієнтації, координації, управління і контролю, яка формується на основі розподілу праці, спеціалізацій функцій та ієрархізованої системи взаємодії між індивідами, групами й структурними підрозділами для задоволення соціальних потреб індивідів та суспільства. Якщо говорити про-

тіше, то організація – це свідомо координоване соціальне утворення з визначеними границями, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної для всіх її членів мети.

В вузькому розумінні організація – це процес означення найсуттєвіших зв'язків серед людей, задач і видів діяльності з метою інтеграції та координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей. Організаційні процеси відрізняються соціальною сутністю, а взаємодія членів організації через організаційні процеси для досягнення єдиної спільної мети має бути чітко збалансованою.

Організації створюються й існують внаслідок того, що задана ціль не може бути досягнута однією людиною або навіть групою людьми, які працюватимуть незалежно та не координовано. Менеджери займаються організаційною діяльністю, щоб виконати три речі:

- по-перше, процес організації підвищує ефективність і якість роботи. Тільки в процесі організації можуть бути створені умови для досягнення синергії (спільної, об'єднаної та знеособленої енергії двох або більше людей, направленої на досягнення єдиної для всіх цих людей мети). Групи людей, які ефективно працюють разом, можуть зробити набагато більше, ніж якби вони працювали по одному;
- по-друге, потреба в процесі організації зумовлена необхідністю встановлення відповідальності. Будь-які зусилля людей більш ефективні, коли вони розуміють свої специфічні обов'язки, добре орієнтуються у предметі своїх зобов'язань. Крім того дуже важливо, щоб кожна особа, знала перед ким вона має звітувати і хто буде доручати їй роботу та контролювати її виконання. Корисно також, щоб кожен робітник був ознайомлений зі структурою влади в організації. Взаємовідносини різних органів влади повинні бути зрозумілими всім, починаючи від робітників, що знаходяться на найнижчому щаблі організаційної піраміди, й закінчуючи вищим керівництвом;
- по-третє, полегшення комунікацій. Формальна комунікація прямо слідує за структурою влади в організації. Так, коли людина знає, хто її керівник і якими підлеглими керує вона, то формальні лінії зв'язку встановлюються у двох напрямках. Цей процес охоплює всіх, тому існує комунікаційна лінія, що проходить згори до низу через усю організацію.

## 1.2. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Особливістю суті організаційної та організаційно-виробничої системи є те, що перш за все її елементами виступають люди і “машини”. Крім того, виявляється, що більшість подібних систем перетворює одну множину ресурсів-вхід (матеріали, гроші) в іншу (товари, послуги). Тому така система звичайно включає чотири елементи: люди, машини, матеріали й гроші.

Для вивчення ефективності використання персоналу організацією можна застосувати три основні підходи. Перш за все можна покращувати початковий відбір працівників, або ж шляхом підвищення кваліфікації наявних працівників навчанням, чи використовуючи обидва методи. Вже давно визнано, що організація може розвиватися тільки за умови удосконалення кваліфікації кадрів.

Саме особистість, її потенціальні здібності і таланти є невидимими цінностями, що не фігурують в балансах фірми, але в кінцевому рахунку визначають показники її діяльності. Крім того, значні кошти та час виділяються на сьогодні для здійснення відбору кадрів, з'являються спеціальні фірми, які консультують саме в цій області.

Набравши персонал, можна покращити показники роботи організації, підвищуючи ефективність її діяльності. За такого підходу переглядаються операції, що мають виконуватися, і здійснюються спроби покращення трудових показників працівників, які виконують вищезазначені операції. Такий підхід доречний при аналізі виробничої діяльності.

Третій підхід до покращення показників діяльності членів організації передбачає зміну середовища, в якому протікає ця діяльність: покращення трудових показників за рахунок зміни фізичних умов праці, психологічного і соціального клімату, в яких протікає робота. Поведінка людини піддається побічному регулюванню шляхом зміни системи стимуляції і порядку службового підпорядкування, взаємовідносин між керівниками і підлеглими, а також наданням працюючим можливостей для відпочинку і додаткових пільг.

Другою важливою складовою організації є машини (обладнання, устаткування інші засоби праці). Питання розробки конструкцій, вигото-

влення та обслуговування окремих машин, об'єднання всіх машин в єдиний технологічний комплекс, конструювання, виготовлення та обслуговування окремих машин, призначених для виконання різних технологічних операцій і процесів, є сферою діяльності класичних технічних дисциплін – механіки, хімії, будівельної техніки, електротехніки тощо.

Традиційний підхід усіх цих дисциплін полягає в спробі синтезувати оптимальний технологічний комплекс шляхом об'єднання індивідуально сконструйованих машин, кожна з яких вважається найкращою з точки зору функцій, для виконання яких вона призначена. Подібний підхід може призвести до серйозних помилок при недостатньому врахуванні психологічного фактора – індивідуальних особливостей людини.

Важливу роль в організаційній системі відіграє надходження грошових коштів. Отримання інформації, необхідної для підтримання грошового обороту, є задачею бухгалтерського обліку, а оцінка якості надходжень, як правило, входить до функції аудитора.

Люди як елемент повинні бути здатними реагувати на дії один одного і на поведінку оточуючого середовища, використовуючи дані безпосереднього спостереження, або інформацію, отриману від тих, хто веде таке спостереження. Відповідно саме комунікації об'єднують частини системи і забезпечують її контакт з оточуючим середовищем.

Кібернетики стверджують, що в кінцевому рахунку будь-яку систему (в тому числі таку, що складається з людей) контролює та частина системи, яка має найбільшу гнучкість і варіабельність – найбільшу кількість степенів свободи. Тому не випадково в умовах ринку виживають і успішно працюють найгнучкіші організації, здатні діяти по моделі розвитку «зміни-адаптація».

Кожний господарюючий суб'єкт – досить складна організаційна система просторово-часового втілення, повна внутрішнього життя й різноманітних контактів з зовнішнім світом. Кожному господарюючому суб'єкту властиві свої задачі, свої прийоми та методи. Господарюючий суб'єкт – якісно визначена система, механізм, спосіб дії, а взятий як єдність якості і втілення цієї якості в системі, механізмі, способі дії – це спосіб господарювання, що забезпечує ефективну життєдіяльність в конкретних умовах існування.

Суттєвим в організаційній системі є те, що елементи мають бути взаємопов'язаними (взаємозалежними, взаємодіючими). Найрізноманітніші частини можуть бути об'єднані в «ціле», але це «ціле» ще не система, доки не сформовано деякий дієвий організм. Будь-яка система може розглядатися як підсистема деякої крупнішої системи. Так карбюратор є підсистемою автомобільного двигуна і підсистемою самого автомобіля. Система перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем як сукупність усіх елементів. Зміни властивостей останніх впливають на систему, а також на ті об'єкти, чиї властивості змінюються в результаті поведінки системи.

Для того, щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно знати, як всі її елементи взаємопов'язані один з одним і як сама вона пов'язана з системою, яка утворює її зовнішнє середовище. Наприклад, що зрозуміти, як годинники відміряють час, необхідно вивчити механізм поєднання їх частин одна з одною, і з'ясувати, яким чином вони показують час, тобто дослідити взаємовідносини між годинниками і користувачем.

При цьому виникають два важливих питання. Як встановити межі системи? Що вважати відповідними їй підсистемами? Відповідь на обидва питання залежить від мети аналізу, і неправильні відповіді можуть призвести до помилок.

Суперечки щодо організаційних систем носять не тільки академічний характер. Занадто широке вивчення системи для локальних цілей – це марнотратство, а занадто вузьке може призвести до наступного підвищення ефективності одної підсистеми за рахунок інших. Якщо деяка система прагне досягти певних цілей з мінімумом затрат, то навряд чи вдасться це зробити мінімізувавши затрати кожної окремої підсистеми, так як мінімізація затрат в цілому може вимагати їх збільшення для якоїсь одної підсистеми.

Проблема управління організаційною системою полягає в тому, щоб виходячи зі знання умов в момент А передбачити стан системи в момент В і спосіб, яким цей стан буде досягнуто. Цього домогтися на практиці надзвичайно складно.

Існує два основні типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорстко фіксовані границі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну з зовнішнім середовищем через проникні границі системи. Така система не є само забезпечувальною, вона залежить від енергії, інформації і матеріалів, які поступають ззовні. Крім того, відкрита система повинна мати здатність при звичаюватися до змін у зовнішньому середовищі. Керівники в основному займаються відкритими системами. Вживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу.

Організації з точки зору суспільного виробництва являє собою уособлену в результаті суспільного розподілу праці частину виробничого (стосовно продукції або послуг) процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти ті чи інші потреби потенціальних споживачів за допомогою вироблених цією системою товарів чи послуг (як комерційного, так і некомерційного характеру). Виникнення тієї чи іншої організації зумовлене виникненням, формуванням і стійкістю на ринку попиту на продукцію, підтвердженого платоспроможністю покупців.

### **1.3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧАСТИНА СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Організації, як відомо, існують для того щоб виробляти матеріальні блага та послуги. Це «виробництво» пов'язане в певний технологічний ланцюг як для матеріальних товарів, так і для надання послуг. Для приведення в дію усіх ланок цього ланцюга в будь-якій організації діє адміністративна система або система управління, у якій весь персонал виконує функції керівників і підлеглих. Однак, як уже зазначалося вище, діяльність організації не може здійснюватися тільки на основі технології або управлінської ієрархії, адже там діють люди, керуючись у своїй діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, здійснюючи певні обряди тощо. В цьому сенсі кожна організація являє собою культурний простір.

Кожна організація створюється для реалізації поставленої перед нею мети, для здійснення якоїсь Справи. (Тут під Справою треба розуміти певну діяльність організації по досягненні певної, поставленої перед нею, мети. Наприклад, виробництво для промислових підприємств, збут



для посередницьких торгівельних фірм, задоволення певних матеріальних людських потреб для соціальних організацій, як державних, так і приватних тощо). Спосіб, яким здійснюється цілеспрямована діяльність організації, спосіб, яким ведеться Справа, надає організації індивідуальний окрас, персоніфікує її.

З цих позицій культуру організації можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій та відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності організації по досягненню мети, способу постановки і ведення Справи. В руслі такого підходу знаходиться й визначення організаційної культури, дане американським спеціалістом з управління Е.Н. Шейном: «Організаційна культура – являє собою набір прийомів і правил рішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції робітників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність сьогодні».

Ці правила й прийоми являють собою відправний момент у виборі співробітниками придатного способу дій, аналізу та прийняття рішень. Члени організації не замислюються про їх зміст, вони розглядають їх як початково вірні».

Зміст організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим, а виробляється в ході практичної цілеспрямованої діяльності організації, як відповідь на проблеми, що ставить перед нею внутрішнє і зовнішнє середовище. Під внутрішнім середовищем фірми розуміють саму фірму й тих її ділових партнерів, з якими вона безпосередньо співпрацює або зіштовхується у процесі діяльності, а також цільову аудиторію фірми (органи державної влади і державного контролю за організаційною діяльністю, засоби масової інформації, поставники фірми, конкуренти, безпосередні споживачі товарів чи послуг тощо).

Зовнішнє середовище для будь-якої організації представлене тими факторами, що впливають на її діяльність, і на які сама організація не в змозі прямо впливати. Сюди відносять політичну, економічну, демографічну, соціальну ситуацію в конкретній країні і в світі в цілому; також географічні, природні, кліматичні впливи.

Вироблений під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища зміст організаційної культури діє досить довго, пройшовши випробуван-



ня часом. Але для кожного конкретного члена організації цей зміст існує як щось дане. Таким чином культура організації виражає певні колективні уявлення про цілі і способи діяльності даної організації.

Французький дослідник організаційної культури Н. Деметр підкреслює, що культура організації – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, яку розділяють усі її члени. Це означає, що в межах певної кожен пов'язаний загальним поглядом на те, що являє собою дана організація, яка її економічна та соціальна роль, яке місце вона займає по відношенню до конкурентів, які її обов'язки перед суспільством в цілому або конкретними людьми, з якими вона безпосередньо співпрацює і які не відносяться до самої організації тощо. Основна функція організаційної культури – створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «ми».

Крім формування цих загальних поглядів культура організації забезпечує гармонізацію індивідуальних та колективних інтересів. У формах організаційної культури кожен член організації усвідомлює свою роль в системі, е, що від нього очікують і як найкращим чином він може відповісти на ці очікування. В свою чергу кожен знає, що він може очікувати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свою місію. Нарешті, кожен знає або відчуває: в разі порушення ним писаних або неписаних норм організації, він буде покараний, і що ця загроза йде не тільки від керівництва, а й від його товаришів. Таким чином культура організації мобілізує енергію її членів і направляє на досягнення мети організації.

#### **1.4. ФОРМАЛЬНИЙ ТА НЕФОРМАЛЬНИЙ БІК ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВИРАЗ ЇЇ СУТНОСТІ**

Не можливо повністю розглянути сутність організації, не вдаючись до розгляду її структури. Важливість організації, а також її сутність як соціального-економічного явища впливає саме з організаційної структури. Структура організації – це фіксований взаємозв'язок між її підрозділами і працівниками. Організації в вузькому її розумінні, як сукупності певної кількості індивідів, з огляду на її структуру може бути формальною або неформальною.

Формальна організація – це попередньо спланована структура повноважень і функцій на основі сформованих взаємодій між компонентами організації. Така організація завжди носить сплановано директивний характер.

Результат організаційних зусиль фірми на рівні формальної організації може бути відображений на організаційній схемі – простому накресленні ліній і боксів, котрі показують, як організована фірма. Схема організації показує склад її лінійних секторів і функціональних одиниць. Бокси представляють види діяльності фірми і людей, які використовують їх. Лінії вказують на зв'язки між ними. Число горизонтальних рядів боксів вказує на те, скільки рівнів управління має організація.

Організаційна схема є своєрідним планом того, для чого призначені формальні зв'язки в певному періоді часу. Однак основною ознакою будь-якої організації є її динамічність і вона діє кожен день. Тому можуть бути деякі відхилення від того, що передбачено схемою.

Організаційна схема є своєрідним планом того, для чого призначені формальні зв'язки в певному періоді часу. Однак основною ознакою будь-якої організації є її динамічність і вона діє кожен день.

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації. Але виконання роботи за часту вимагає незапланованих, нестандартних дій та рішень і покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності серед людей в організації, які прискорюють її роботу, називаються неформальною організацією.

Неформальна організація може утворюватися спонтанно або бути результатом мудрої політик і обережного маневрування серед деяких членів організації. Організаційна схема – це статичний малюнок, що складається з горизонтальних і вертикальних ліній. Неформальна організація динамічна й всілякі можливі зв'язки в середині неї дуже важко зобразити. В неформальній організації нема офіційного керівника, але у ній є лідери. Вона не має ієрархії влади, а зв'язки у ній – суспільні. В ній нема формальних правил, управляється неорганізаційна структура вільно, за допомогою суспільних норм.

Комунікаційна система неформальної організації носить назву «виноградного кетяга». Така аналогія дуже точна, так як канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз і через формальну структуру організації. Найважливішим фактором ефективного функціонування неформальної організації є організаційна культура, сформована в кожній окремій організації. Така культура може формуватися як хаотично, залежно від персональних соціально-психологічних особливостей її учасників або за участю неформальних лідерів та під певним контролем керівників різних рівнів. Останній варіант є більш привабливим для організації з точки зору ефективності її діяльності по досягненні поставленої мети.

## **Тема 2. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

2.1. Організація і управління

2.2. Система управління організацією

2.3. Технології управління організацією

### **2.1. ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ**

Під управлінням в широкому сенсі розуміються елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей.

Співвідношення понять «організація» та «управління» характеризують такі положення:

- управління, а точніше система, що управляє, вже є організацією, єдиним упорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура має всі системні властивості організації;
- управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних та механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію щодо підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;
- організація як процес з впорядкування в організованих системах є функцією управління і відповідно складовою частиною управління.

В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дає змогу виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – «система» та «управління».

Будь-яка організація реалізує три процеси: отримує ресурси із зовнішнього середовища; здійснює виготовлення продукту; передає продукт в зовнішнє середовище. Для успішної діяльності організація має підтримувати певний баланс між цими процесами. Ключова роль у підтримці цього балансу належить управлінню.

Управління у внутрішньоорганізаційному житті відіграє роль координуючого начала, що формує та приводить в рух ресурси організації для досягнення нею своїх цілей. Управління формує та змінює, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації. Внутрішнє середовище організації є органічним поєднанням таких складових, як структура, внутрішньоорганізаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура.

*Структура* відображає виокремлення деяких підрозділів, що склалися в організації, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів в єдине ціле. Управління повинне визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами, поставити завдання перед підрозділами та наділити їх необхідними ресурсами. Від умілого вирішення цих питань та своєчасного коректування і зміни структури залежить успішність функціонування організації.

*Внутрішньоорганізаційні процеси* включають три основні підпроцеси: координація, ухвалення рішень, комунікації.

Для здійснення *координації* управління може сформувати в організації два типи процедур: безпосереднє керівництво діями у вигляді розпоряджень, наказів та пропозицій; створення системи норм і правил, що стосуються діяльності організації.

Процедури *ухвалення рішень* формуються в різних організаціях по-різному. Ухвалення рішень може здійснюватися від низу до верху, тільки на верхньому рівні або на нижньому рівні ієрархії.

Норми, в організації, і форми *комунікацій* здійснюють значний вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу всередині організації.

*Технологія* включає технічні засоби та способи їх комбінування і використання для отримання кінцевого продукту, що створюється організацією. Управління повинне вирішувати питання технологій і здійснення їх найефективнішого використання.

*Кадри* є основою будь-якої організації. Управління формує кадри, встановлює систему відносин між людьми, включає їх у творчий процес спільної трудової діяльності, сприяє їх розвитку, навчанню та кар'єрному просуванню.

*Організаційна культура* складається зі стійких норм, уявлень, принципів та вірувань. Вона виробляється і формується значною мірою управлінням, і зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп належать: виробництво; маркетинг; фінанси; робота з кадрами; облік і аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що надходять на вході в організацію, продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу. Управління маркетингом покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації. Управління фінансами полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації. Управління обліком і аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

### ***Теоретичні засади організації як об'єкта управління***

Управління процесом взаємодії організації з зовнішнім середовищем спрямоване на підтримку необхідних відносин із загальним зовнішнім середовищем та безпосереднім діловим оточенням.

*Загальне зовнішнє оточення* організації відображає стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією. Воно формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних та інших процесів.

*Безпосереднє ділове оточення* формується такими суб'єктами середовища, які безпосередньо пов'язані або безпосередньо впливають на ді-



яльність конкретної організації. Це оточення створюють покупці, постачальники, конкуренти.

За ступенем взаємодії організації з зовнішнім оточенням виокремлюють організації, що мають механістичний і органічний типи управління.

*Механістичний тип управління* організацією характеризується набором таких характеристик: негнучка структура; чітко визначені, стандартизовані і стійкі завдання; опір змінам; ієрархічна система контролю; командний тип комунікацій, що здійснюється за принципом зверху вниз.

Для *органічного типу управління* організацією характерні: гнучка структура; динамічні, нежорстко визначені завдання; готовність до змін; самоконтроль та контроль колег; різновекторність комунікацій.

Кожному з цих типів може надаватися перевага залежно від характеру оточення та рівня невизначеності.

## 2.2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*Система управління організацією* включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети. «Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – так охарактеризував процес управління А. Файоль.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, зрештою, здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються **керуючу та керовану частини**. Схема взаємодії між ними показана на рис. 5.1.

Кожна з позначених частин має певну самостійність і власне призначення. Об'єкт управління – система, що виконує рольову функцію організації, тоді як суб'єкт управління підтримує виходи цієї системи на рівні, що задовольняє задані умови її функціонування. Зв'язок у системі



управління об'єднує суб'єкт та об'єкт управління в єдине ціле, її слід розглядати як джерело інформації для вироблення управлінських дій. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, що живлять всі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

У керуючу частину входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом. Кінцевим продуктом керуючої частини є інформація. Керівна ланка – необхідний елемент будь-якої організації.

На цьому рівні ухвалюються *управлінські рішення* як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення ухвалюється з метою подолання проблеми, що виникла.

Відзначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди має узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект прямо або опосередковано впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. *Менеджер* – це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання.

Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією. Вони в організації виконують різноманітні ролі. Найважливішими з них є такі.

*Роль щодо ухвалення рішення.* Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

*Інформаційна роль.* Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику й основні цілі організації.

*Керівна роль.* Менеджер формує відносини всередині і за межами організації, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, ці ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

Керована ланка – це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу. Те, що надходить на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Так наприклад, якщо йдеться про ділову організацію, що здійснює управління фінансами, скажімо, про банк, то на його вхід надходять грошові кошти або їх замітники (цінні папери, векселі, акції і т. ін.). Виходом є інформація щодо управління фінансовими потоками та грошовими коштами. У багатьох випадках банк здійснює виплату наявних грошових коштів.

Управління організацією можна представити у вигляді процесу здійснення певного типу взаємопов'язаних дій з формування і використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Управління включає тільки ті функції та дії, які пов'язані з координацією та встановленням взаємодії всередині організації, з мотивацією до здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності.

Зміст і набір дій та функцій, що здійснюються в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня в управлінській ієрархії, функції всередині організації та від інших чинників. Для всіх процесів управління в організації характерна наявність однорідних видів діяльності. Всі види управлінської діяльності можна згрупувати в чотири основні функції управління: планування, організація, керівництво і контроль.

Щоб координувати дію керованої частини, необхідно використовувати систему наукового управління, обґрунтовану Ф. Тейлором у книзі «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши, таким чином, одну з основних управлінських функцій. Основні положення системи наукового управління за Тейлором формулюються так: створення наукового фундаменту, що замінює традиційні методи роботи, які практично склалися; відбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв; взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої

системи організації праці; рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

Пізніше Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності праці, що належать до ланки управління організацією, визначивши справжню місію та призначення управлінської праці: чітко поставлені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік; диспетчерування; нормування операцій; ефективне планування; нормалізація умов праці; стандартні письмові інструкції; винагорода за продуктивність.

Найчіткіше завдання управління організацією сформулював А. Файоль. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну і захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є: планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату; організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних і людських ресурсів; видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі; координація різних дій для досягнення загальної мети; вироблення норм поведінки членів організації та проведення заходів щодо дотримання цих норм; контроль за поведінкою членів організації.

А. Файоль сформулював характерні ознаки процесу управління на початку ХХ ст. Відтоді в діяльності організацій відбулися значні зміни: ускладнилася їх структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук привела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різних сферах людської діяльності помітно вплинуло на технологію ухвалення управлінських рішень та на процедуру контролю за виконанням рішення.

Особливістю діяльності ділової організації нині є робота в умовах напруженої конкуренції не тільки усередині країни, але і на міждержавному рівні. Прискорений розвиток засобів комунікації, електронних засобів, що забезпечують зберігання та обробку інформації, призвів до виникнення нового інформаційного середовища, в якому функціонують організації. Це, у свою чергу, викликало зміну вимог, що висуваються до систем управління.

Сучасна система управлінських функцій може бути представлена таким переліком основних завдань:

- координація та інтеграція зусиль членів організації щодо досягнення загальної мети;
- організація взаємодії та підтримка контактів між робочими групами і окремими членами організації;
- збір, оцінювання, обробка та зберігання інформації;
- розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп);
- контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

У сучасній науці управління організацією прийнято говорити про мистецтво управління як складну комбінаційну гру.

Стосовно організації можна виділити три основні принципи, що характеризують її як керовану систему:

Теоретичні засади організації як об'єкта управління

- *принцип обґрунтованості*: організація підкоряється певним законам, що визначають її внутрішні причинно-наслідкові зв'язки, її функціонування та життєдіяльність;
- *принцип цілеспрямованості*: організації властиве прагнення до досягнення поставленої мети, що забезпечує з часом новий стан організаційної системи;
- *принцип модельованості*: організація як складна система може бути представлена багатоманіттям моделей, кожна з яких відображає певну грань її сутності.

## 2.3. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Як вже зазначалося, система управління організацією включає об'єкти управління, суб'єкти управління та управлінські важелі. Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації.

Можна дати декілька 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 внутрішньоорганізаційним 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 на досягнення її цілей; забезпечення 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.

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 2.1). *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 менедж-

менту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Таблиця 2.1

*Елементи спеціального економічного інструментарію  
менеджменту організації*

<b>Елемент інструментарію</b>	<b>Зміст елементу</b>	<b>Значення та перспективи впровадження елементу для забезпечення розвитку організації</b>
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 фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх 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 у процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах напруженої 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 таблиці 2.1

Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими межами	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічної 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 Екстрнету
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



Продовження таблиці 2.1

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 спрямований на реалізацію стратегії розвитку організації в межах стратегічного управління. Формування набору інструментів менеджменту організації з врахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища в певний момент часу відбувається за допомогою апарату ситуаційного управління.

## **Тема 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

3.1. Організаційна культура: поняття та сутність

3.2. Види культур та субкультур підприємства

3.3. Аналіз та адаптація організаційної культури

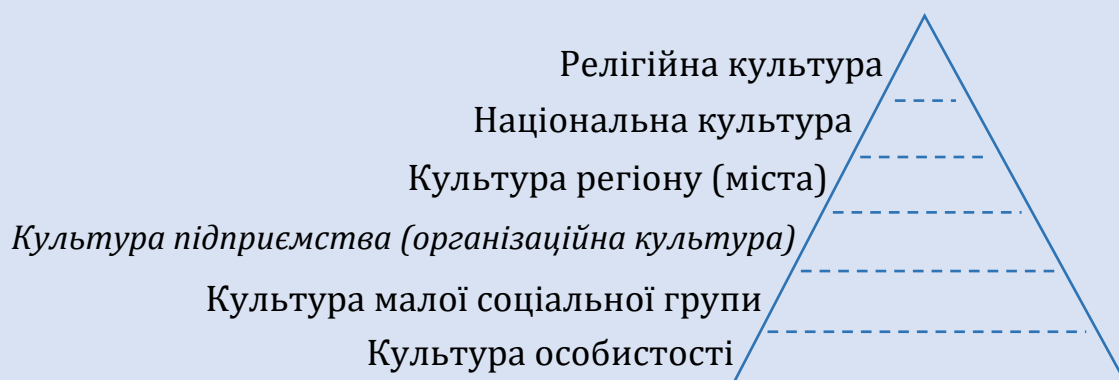
### **3.1. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ**

Якщо провести історичний екскурс в розвиток суспільства, можна констатувати, що культура виникла як еволюційний механізм адаптації суспільства до змін зовнішнього середовища підприємства, коли вона почала розвиватися швидше ніж здійснювався розвиток існуючих технологій. Ці зміни також відбувалися на рівні підприємства і, як наслідок, з'явився новий рівень культури – організаційний, який на сьогодні займає вагомим місце в житті кожної працюючої людини. При цьому складність та вплив такої культури на поведінку людини може залежати від стадії її розвитку, взаємовідносин між працівниками та певними підрозділами підприємства, існуючої національної, релігійної, професійної та індивідуальної культури кожного працівника, виду діяльності підприємства, стилю управління та інших матеріальних та культурних цінностей.

Саму організаційну культуру можна охарактеризувати як соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві та становить систему цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які визначають діяльність підприємства<sup>1</sup>. Фактично, це система, яка поєднує в собі сукупність культур індивідів, їх груп об'єднань, культуру країни. На фоні такого поєднання забезпечується обмін досвідом, який є важливим для функціонування підприємства. При цьому деякі автори під організаційною культурою розглядають потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих осіб на загальні цілі підприємства, мобілізувати ініціативу працівників, забезпечити їх відданість та ефективність спілкування<sup>2</sup>. З цієї точки зору організаційна культура є вагомим інструментом проведення стратегічних перетворень,

які є елементом загальної стратегії підприємства, що неодноразово було відзначено в окремих питаннях даного посібника.

Організаційну культуру в подальшому бажано розглядати з точки зору її поєднання з іншими рівнями соціально-культурної спадщини суспільства, які можна відобразити наступним рисунком (рис. 3.1.). Як бачимо, загальна культура суспільства базується на культурі особистостей, які поєднуючись у окремі соціальні групи переносять свій настрій у роботу підприємства та формують загальний фон культури регіону. В подальшому, регіональні культурні профілі формують загальну національну культуру країни, яка в своє чергу може відображати той релігійний напрям розвитку, який існує в країні. Фактично, центральне місце в даній структурі належить саме організаційній культурі, яка накопичує та відшліфовує культуру індивідів та тих малих соціальних груп, які утворилися в результаті роботи підприємства.



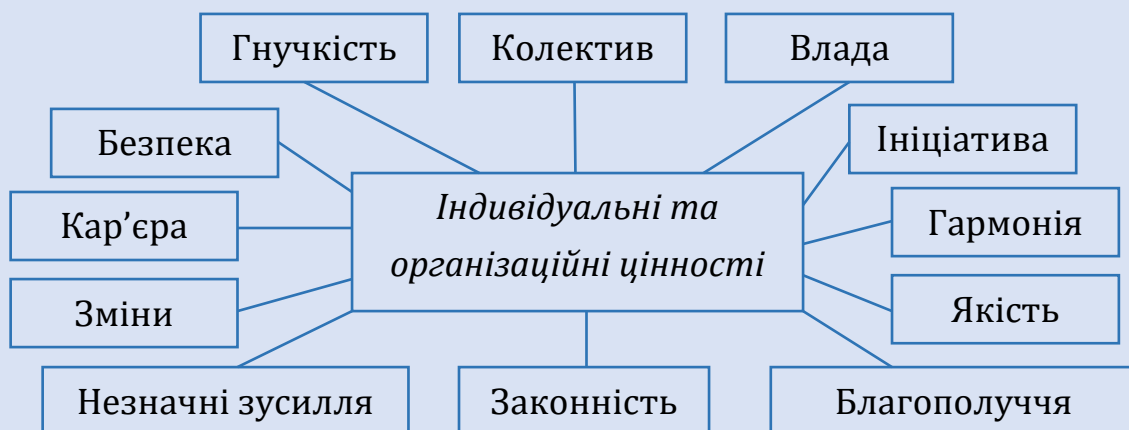
*Рис. 3.1. Рівні соціально-культурної системи суспільства*

Основу організаційної культури становлять його наступні елементи:

**1. Цінності** – це найголовніші для кожної людини об'єкти та явища, які є для нього життєвими орієнтирами та вказують на головні потреби, які є засобом їх задоволення. Як бачимо загальні цінності можна розподілити на два види: цінності-цілі та цінності-засоби. З іншої точки зору, ці цінності вказують на те, що людина для себе робить вірно, а що ні. Тому враховуючи вище зазначене, цінності можуть бути позитивними (орієнтують людину на досягнення поставлених особистий цілей та цілей підприємства) та негативними (негативно впливають на ефективність підприємства в цілому).

Такі позитивні та негативні цінності можна розпізнати аналізуючи підходи щодо роботи працівників, їх настроїв та навіть розмови у колективі. Так, при наявності позитивних настроїв здебільшого лунають приблизно такі вислови: в спорі народжується істина, робота може бути виконана на відмінно, інтереси споживачів є головними, успіх підприємства – це і мій успіх, не конкуренція, а праця всіх працює на досягнення загальної цілі тощо. В той же час, негативні настрої супроводжуються такими виразами: керівництву довіряти не можна, гарно працювати – це не саме головне в житті, всю роботу не переробиш і так далі.

Разом з цим цінності підприємства можна розділити на індивідуальні та організаційні. Здебільшого вони між собою тісно перетинаються, але є і такі, що окремо лежать в площині підприємницької або індивідуальної вигоди. Крім цього, кожен на підприємстві може розуміти під окремою загальною цінністю зовсім різний зміст. Тому при розробці стратегічних заходів бажано уточнити у всіх учасників проекту, що вони розуміють під конкретною цінністю в розрізі діяльності підприємства та їх індивідуальною зацікавленістю. Основними цінностями в таких випадках можуть виступати безпека, влада, дисципліна, кар'єра тощо (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Індивідуальні та організаційні цінності*

Здебільшого, працівники намагаються працювати в межах встановлених цінностей, оскільки вони є основними у діяльності працівника. Тому керівництво має направляти дії працівників в межах сформованих особистісних та організаційних цінностей, що істотно може поліпшити виконання стратегічно поставлених завдань в системі стратегічних змін.

**2. Норми** – вимоги щодо поведінки конкретного працівника, який посідає відповідну посаду та неформальне місце в роботі підприємства. Вони органічно поєднуються з цінностями в процесі функціонування підприємства, але на відміну від них є менш стійкими. При цьому бажано розрізняти соціальні норми та норми поведінки. Перші з наведених відповідають історичним або створеним стандартам поведінки чи діяльності підприємства, виконання яких є необхідною умовою функціонування групи (підприємства). В той ж час норми поведінки відповідають вимогам, які виставляє підприємство своїм працівникам, за рахунок яких воно контролює, оцінює та направляє їх поведінку. Головним механізмом передачі норм та цінностей працівникам від керівництва є демонстрація їх важливості, оформлення в офіційних документах підприємства підкріплених принципами кадрової політики з загально визначеними та бажаними цінностями та нормами діяльності.

**3. Емоційний та інформаційно-історичний фон**, який ґрунтується на таких культурних формах як символи, мова, перекази, звичаї. Дана складова організаційної культури підприємства вказує на те, як індивідуальне життя людини доповнює організаційну модель підприємства. Зокрема, в цьому аспекті керівництво підприємства має чітко знати про що говорять працівники в робочий та позаробочий час, чим вони цікавляться, як міфи та легенди підприємства формують бажання щодо діяльності, які традиційні ритуали та обряди працівники готові виконувати незалежно від змін зовнішнього середовища (корпоративи, вечірки тощо). Добре знаючи цю складову культури підприємства, керівництво може створити такий сприятливий соціально-психологічний клімат, який лише стимулюватиме до діяльності.

**4. Соціально-психологічний клімат** – це система стійких взаємовідносин між працівниками підприємства, яка відображає стан колективу, характер ціннісних орієнтирів, міжособові відносини та взаємні очікування. Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується тим, що:

- цінності та відносини в колективі відповідають здебільшого цінностям та завданням суспільства;

- у працівників достатньо розвинена потреба в праці на благо суспільства, як засіб само актуалізації особистості;
- розвинена творчість та ініціатива;
- відносини побудовані на дружбі та довірі;
- спостерігається високий рівень згуртованості та групова ефективність;
- існує взаємодопомога та групову відповідальність за результати роботи.

В той же час, при негативному соціально-психологічному кліматі спостерігається неповага до колег, придушення ініціативи та творчості, розростання негативних пліток, зниження результативності тощо.

**5. Система інформації та зворотній зв'язок** – забезпечують передачу та обіг інформації в межах підприємства, використовуючи формальні та неформальні засоби інформації. Для успішного функціонування підприємства система інформації має забезпечувати такі завдання як забезпечення основної інформацією щодо законів, вимог, основних процедур вирішення певних питань, забезпечення оперативною інформацією щодо основних змін, коригування внутрішньої фонові та зовнішньої інформації, забезпечення навчальною та мотивуючою інформацією, підтримка зворотного зв'язку тощо.

**6. Імідж підприємства у зовнішньому середовищі** – формується поведінкою керівництва та персоналу підприємства на ринку, якістю операцій та кінцевого продукту, сприйняттям та підтримкою національної чи релігійної культури. Імідж підприємства в окремих випадках є вирішальним для клієнтів з точки зору купівлі продукції або укладання угод щодо співпраці, розвитку ділової кооперації чи співпраці в умовах глобалізації. Тому проводячи стратегічні зміни, керівництво підприємства має враховувати, як після цього зміниться імідж підприємства та як його будуть сприймати не лише працівники, а й зовнішнє середовище.

**7. Домінуючий стиль керівництва**, який формує загальну поведінку працівників рівня управління та концентрує всі інші вище наведені складові організаційної культури. Ця складова дозволяє гармонійно поєднати всі вище зазначені складові організаційної культури або зруйнувати їх.

Вище зазначені елементи організаційної культури формують складну систему з відповідними структурними ланками такими як:

- ціннісно-нормативна структура (основні цінності, корпоративні традиції, ритуали, норми та правила);
- організаційна структура (формальна та неформальна організаційна структура, структура влади та лідерства, норми, правила та традиції внутрішнього розпорядку підприємства);
- структура комунікацій (формальні та неформальні інформаційні потоки, якість комунікацій – втрата та відновлення інформації, напрямки дії);
- структура соціально-психологічних відносин (симпатії, ролі, позиціонування та рівень конфліктності, авторитет керівництва);
- ігрова структура (легенда та міфи підприємства, історії, корпоративи);
- структура зовнішньої ідентифікації (імідж, репутація, логотипи, слогани, бренди тощо).

Крім цього слід відмітити, що організаційна культура може по різному сприйматися різними її учасниками. Так, з точки зору працівників, організаційна культура створює для працівників певні орієнтири діяльності та встановлює певні рамки в яких вони працюють. Ця культура наповнена відповідними соціально-психологічними факторами, які мотивують працівника до підвищення його продуктивності, відповідальності за якість виконаного процесу чи створення кінцевого продукту.

В той же час керівники підприємства відчують себе головним важелем комплектації основних елементів організаційної культури, її творцем, регулятором, який може коригувати її елементи з врахуванням відповідних змін оточуючого середовища та під загальні цілі підприємства.

Дещо по іншому оцінюють організаційну культуру підприємства елементи зовнішнього середовища, для яких вона доступна в розрізі іміджу, вихідної інформації щодо загальних процесів та культури їх здійснення, технології досягнення цілей підприємства.

Проте в будь-якому випадку, організаційна культура має бути каталізатором ефективності діяльності підприємства, оскільки навколо неї відбуваються всі процеси підприємства. Якщо дана система працює не



ефективно, з'являється таке явище як організаційна інерція, яка лише негативно впливає на загальну роботу підприємства

Так, інерція – це зовнішні та внутрішні сили підприємства, що утримують підприємство від змін та змушують його змінювати умови існування.

Термін «інерція» можна порівняти з терміном «опір» змінам. При цьому важко провести границю між ними, оскільки ті сили, що викликають інерцію сприяють самому опору. Більш за все, основною відмінністю між термінами є відношення до цих сил. Говорячи про інерцію ми погоджуємося з тим, що опір змінам – це природний процес, а не дисфункція підприємства. Тим самим ми повинні не тільки враховувати закономірності інерції для управління нею, але задумуватися про те, яку позитивну роль вона грає в існуванні підприємства.

Так, М. Т. Ханнан (*M. T. Hannan*), та Дж. Фріман (*J. Freeman*) виділяють наступні фактори появи інерції<sup>1</sup>:

#### 1. Внутрішні:

- обов'язкові витрати на виробничі об'єкти, устаткування, персонал;
- динаміка розвитку політичних коаліцій;
- тенденції створення нормативів на основі окремих прецедентів.

#### 2. Зовнішні:

- правові та інші бар'єри при вступі у визначену діяльність та виходу з неї;
- відносини обміну з іншими підприємствами – інвестиції, які не можна придбати або списати, як витрати на звичайне устаткування;
- легітимність діяльності;
- інституціональна підтримка.

Усвідомлення цих факторів дозволяє оцінювати ймовірність успіху змін і перебороти опір. При цьому сила інерції змінюється в залежності від:

#### 1. Стадії життєвого циклу підприємства:

- молоді підприємства більш мобільні;
- існуючі підприємства мають здатність до відтворення та зростаючу з віком інерцію;

- нові підприємства (і особливо організаційні форми) на початку одержують більш слабку суспільну й офіційну підтримку;
- зміна ядра підприємства рівнозначна створенню нового підприємства (особливо при визначеному рівні ресурсів), що знижує рівень надійності підприємства до рівня, властивої новому підприємству.

## 2. Розміру підприємства:

- рівень інерції збільшується разом з розміром підприємства;
- кількість спроб щось змінити у великому підприємстві як правило більше ніж у малому;
- великий розмір підприємства підвищує здатність згладити потрясіння зовнішнього середовища;
- невеликі підприємства ввійдуть у стан реорганізації з більшою ймовірністю, чим великі, але і з більшою ймовірністю залишать її внаслідок власної ліквідації;
- малі підприємства більш чутливі до зовнішніх коливань, чим великі;
- незважаючи на те, що малі підприємства можуть швидше великих змінюватися, проте коливання зовнішнього середовища, до яких вони особливо чуттєві, мають тенденцію змінюватися набагато частіше разом з самими підприємствами;
- не можна стверджувати, що велика швидкість адаптації малих підприємств сприяє їх кращому виживанню. Так, є випадки, коли дуже великі підприємства існують у настільки повільно мінливих умовах, що їхня відносна інерція набагато менша інерції самих дрібних підприємств;
- успіх у реалізації змін залежить від кількості ресурсів, затрачених на досягнення мети (у великих підприємств ресурсів більше, ніж у невеликих);
- незважаючи на мобільність дрібних підприємств, відсутність необхідної кількості ресурсів підвищує їх ліквідацію у результаті змін.

## 3. Складності управління підприємством:

- ієрархічні підприємства без горизонтальних зв'язків можуть змінювати лише частину підприємства без необхідності зміни інших її частин поза своєю гілкою ієрархії;

- зміни в підприємствах зі складною структурою управління носять циклічний характер;
- процес пристосування до змін зовнішнього середовища в складних систем управління займає більше часу, чим у простих.

#### 4. Часу змін:

- збільшення часу зміни веде до росту витрат на їх проведення і, як наслідок, здатність підприємства виробляти продукцію знижується разом з її можливістю захищатися від внутрішніх і зовнішніх проблем.

#### 5. Стилю управління:

- при відсутності делегування влади і повноважень вниз, управління є продовженням волі лідера або власника підприємства;
- невміння делегувати приводить до проблем у великих підприємствах;
- демократичний стиль управління збільшує інерцію та ймовірність внутрішнього конфлікту, тому що кожна зі сторін, яка конкурує, намагається встановити вигідні для себе правила.

Тому формування організаційної культури має забезпечувати зниження організаційної інерції підприємства шляхом врахування вище зазначених чинників. Хоча при цьому слід враховувати, що на саму організаційну культуру впливають безліч різноманітних факторів, класифікацію яких наведено в таблиці 3.1.

Вище зазначені фактори можуть по різному впливати на формування, функціонування та коригування загальної організаційної культури підприємства або окремих її елементів.

Таблиця 3.1

*Класифікація факторів, що впливають  
на організаційну культуру підприємства*

<b>Класифікаційна ознака – залежно від:</b>	<b>Фактори</b>
впливу індивіду	особистісні, соціальні
рівня технічної оснащеності та економічного розвитку підприємства	технічні, економічні
рівня витрат на формування організаційної культури	високо, середньо, низько затратні
рівня впливу	прямі, опосередковані
направленості на кінцеві результати	ефективні, неефективні
часу дії	довгострокові, короткострокові, постійні
ймовірності виникнення	закономірні, випадкові
природи виникнення	природні, штучні
джерела впливу	внутрішні, зовнішні
розуміння та сприйняття ситуації	об'єктивні, суб'єктивні
рівня керованості	керовані, некеровані
рівня стратегічного планування	планові, позапланові

Тому проводячи стратегічні зміни доцільно спрогнозувати ймовірний вплив кожного з факторів за наведеними класифікаційними ознаками та за можливості підготувати організаційну культуру що можливих змін. При цьому необхідно враховувати вид (модель) організаційної культури, який присутній на підприємстві.

## **Тема 4. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ**

- 4.1. Класична організаційна теорія
- 4.2. Теорії організаційної поведінки
- 4.3. Теорія інститутів та інституційних змін
- 4.4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія
- 4.5. Тектологія О. Богданова
- 4.6. Ноосфера В. І. Вернадського

### **4.1. КЛАСИЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА ТЕОРІЯ**

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М. Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення «універсальних принципів управління», дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль у книзі «Загальна промислова адміністрація» (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М. Вебер («Теорія соціальних та економічних організацій», 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- високий ступінь розподілу праці;
- кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія – кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи – організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- «дух формальної безособовості» – менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників; – підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

#### **4.2. ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880-1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками. Виникнення школи людських стосунків безпосередньо пов'язано також з іменем німецького психолога Гюго Мюнстерберга (1863-1916 рр.). У своїй праці

«Психологія і промислова ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно відбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

Серед учених, котрі досліджували цей неокласичний напрям, слід відзначити роботи Мері Паркер Фоллетт (1868-1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, К. Арджіріса. Так, в опублікованій в 1960р. книзі «Гуманістична сторона підприємства» Д. Мак-Грегор писав, що «успіх менеджменту в значній мірі залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку». З точки зору Мак-Грегора, протягом історії можна виділити два головних повороти стосовно поведінки людей в організації. Перший, розтягнувся на цілі століття і полягав в переході від застосування фізичного примусу до опору на формальну владу. Другий – в переході від формальної влади до лідерства.

#### **4.3. ТЕОРІЯ ІНСТИТУТІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

Дуглас Норт – відомий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки, основоположник кліометрії – окремої галузі економічної науки, що досліджує нову економічну історію.

Ним обґрунтована й новітня методологія вивчення сучасних економічних процесів, а також теорія інститутів та інституціональних змін. За Нортоном, ринок – це складне і неоднозначне соціально-економічне явище, що являє собою певну структуру, якою охоплюються різні інституції: закони, правила гри і, що найбільш важливо, встановлені кодекси поведінки, типи відносин і 19 зв'язків. Інститут – це набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідумів в інтересах максимізації багатства; це – розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують і організують їхню взаємодію. Усі разом вони утворюють спонукальну структуру суспільств і економік.



Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями, коли перші визначають правила гри, а другі є “гравцями”. Нові інститути, вважає Норт, з’являються лише тоді, коли суспільство передбачає можливість одержання прибутку, який вже не може бути отриманий в умовах існуючої інституціональної системи. Іншими словами, якщо виробничі фактори дають можливість збільшення доходів, а інституціональні фактори цьому перешкоджають, тоді є надзвичайно великі шанси виникнення в суспільстві нових інститутів.

У своїх роботах учений показав, що організаційні фактори відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів, що, у свою чергу, суттєво впливає на розвиток економіки. Технічні ж зміни й інші фактори економічного розвитку, що вважаються важливими, розглядаються як недостатні: будучи складовими процесу зростання, вони самі по собі не можуть його пояснювати. Тому головним ключем економічного зростання є насамперед ефективна організація економіки.

#### **4.4. ПОПУЛЯЦІЙНО-ЕКОЛОГІЧНА (ЕВОЛЮЦІЙНА) ТЕОРІЯ**

Прихильники даної теорії (часто називають природним відбором) стверджують, що навколишнє середовище вибирає ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для неї, тобто остання розвивається так, щоб краще відповідати першій своїми характеристиками.

При цьому життєвий цикл організації має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості та занепаду (відмирання). Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, яка отримує на вході ресурси і забезпечує результат для певних споживачів. З’явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш ймовірна зміна, за думку прихильників розглянутого підходу, – смерть. Причина криється в нездатності нових організацій знайти або створити свою нішу. Виживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішньої середовища, його критеріям відбору.

#### 4.5. ТЕКТОЛОГІЯ О. БОГДАНОВА

Будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Це значить: усяку людську діяльність – технічну, суспільну, пізнавальну, художню – можна розглядати як деякий матеріал організаційного досвіду і досліджувати з організаційної точки зору.

Загалом, весь процес боротьби людини з природою, підпорядкування і експлуатації стихійних її сил є не що інше, як процес організації світу для людини, в інтересах його життя і розвитку. Такий об'єктивний сенс людської праці.

Залишається тільки ще діяльність руйнівна. Якщо її розглядати безпосередньо і відособлено, то її функція є дезорганізуюча. Але більш повне дослідження показує, що і вона є результат зіткнення різних організаційних процесів. Якщо люди вбивають і їдять тварин, то вони дезорганізують інші життєві системи, щоб організувати їх елементи в складі свого власного тіла. Якщо вони винищують хижаків, то тому, що знаходять в них дезорганізують сили і, усуваючи їх, тим самим організують свою життєву середу в своїх інтересах. Якщо суспільства, класи, групи руйнівничо стикаються, дезорганізуючи один одного, то саме тому, що кожен такий колектив прагне організувати світ і людство для себе, по-своєму. Це результат окремо, відособленості організуючих сил, результат того, що ще не досягнуті їх єдність, їх загальна, струнка організація. Це боротьба організаційних форм.

Отже, всі інтереси людства – організаційні. А звідси випливає: не може і не повинно бути іншої точки зору на життя і світ, окрім організаційної. І якщо це ще не зізнається, то тільки тому, що мислення людей досі не вибилося цілком з оболонок фетишизму, оповита його на шляху розвитку.

Повна неорганізованість – поняття без сенсу. Це по суті те ж, що голе небуття. У ній треба прийняти відсутність усякого зв'язку; але те, в чому немає ніякого зв'язку, не може представляти ніякого опору нашому зусиллю, а тільки в опорі ми дізнаємося про буття речей; отже, для нас тут немає ніякого буття. І мислити абсолютну незв'язність можна тільки

словесно, ніякого реального, живого представлення в ці слова вкласти не можна, тому що абсолютно нескладне уявлення зовсім не є представлення і взагалі – ніщо.

Так, виходячи з фактів і з ідей сучасної науки ми неминуче приходимо до єдино цілісного, єдино моністичному розумінню всесвіту. Вона виступає перед нами як безмежно розгортається тканину різних типів і ступенів організованості – від невідомих нам елементів ефіру до людських колективів і зоряних систем. Всі ці форми – у їх взаємних сплетіннях і взаємній боротьбі, в їх постійних змінах – утворюють світовий організаційний процес, необмежено дробить в своїх частинах, безперервний і нерозривний в своєму цілому. Отже, область організаційного досвіду збігається з областю досвіду взагалі. Організаційний досвід – це і є весь наш досвід, узятий з організаційної точки зору, тобто як світ процесів організуючих і дезорганізуючих.

Сама можливість наслідування – по суті вже достатній доказ того, що між стихійною організуючою роботою природи і свідомо-планомірної – людей немає принципового, неперехідних відмінності. Це достатній доказ принципової однорідності організаційних функцій людини і природи: ідіот не може наслідувати творчості генія, риба – красномовству оратора, рак – польоту лебедя; наслідування всюди обмежена рамками загальних властивостей, рамками однорідності; не може бути наслідування там, де немає нічого спільного. Але ще яскравіше і переконливіше виступає ця основна спільність там, де людина, не наслідуючи природі, виробляє такі ж організаційні пристосування, які потім знаходить і в ній пізнання.

Різниця між «живий» і «мертвою» природою з організаційної точки зору воно зовсім не є «неперехідним», що воно є відмінність тільки в ступенях організованості. І ми бачили цілком паралельні організаційні поєднання по ту і іншу сторону цієї грані – процеси – «обміну речовин», «розмноження», «відновлення порушеної форми» в неорганічний мир і т. п.

Найпоширеніший в природі метод збереження або відновлення рівноваг: періодичні коливання або «хвилі». Це як би загальна модель для незліченних процесів неорганічного світу – як безпосередньо спостережуваних, так і прийнятих наукою в силу теоретичної необхідності: хвилі у воді, звукові коливання повітря, теплові вібрації в твердих тілах, електри-

чні – світлові і «невидимі», від герцевських до рентгенівських, а на іншому кінці всесвіту «обертання» небесних тіл можуть бути представлені як складні періодичні коливання... Але ця модель настільки ж необмежено застосовна і в області життя: майже всі її процеси мають періодично коливальний характер. Такі пульс і дихання, робота і відпочинок кожного органу, неспання і сон організму. Зміна поколінь представляє ряд накладаються одна на іншу хвиль – справжній «пульс життя» в століттях, і т.п.

«Механічна сторона життя» – це просто все те, що в ній пояснено. «Механізм» – зрозуміла організація, і тільки. Машина тому «не більше як механізм», що її організація виконана людьми і, значить, принципово їм відома. І власне тіло «не простий механізм» для сучасної людини по тій же самій причині, по якій годинник для дикуна або немовляти – не мертва машина, а жива істота. «Механічна точка зору» і є єдина організаційна точка зору – в її розвитку, у її перемогах над розрізненістю науки.

Тектологія повинна науково систематизувати в цілому організаційний досвід людства. Кожна людина зокрема, як ми знаємо, володіє деякою часткою цього досвіду, не лише у своїй спеціальній галузі, але також – клаптиками та уривками – в дуже багатьох інших. Цю частку він так чи інакше систематизує, свідомо, а ще більше – несвідомо, і керується нею в найрізноманітніших випадках життя. Іншими словами, у кожної людини є своя, маленька і недосконала, стихійно побудована «Тектологія». У практиці і в мисленні він оперує «тектологічні», сам того не підозрюючи, подібно до того, як обиватель говорить прозою чи, глянувши на годинник, встановлює астрономічну величину, крім свого відома і наміри.

Але і цю буденну Тектологію аж ніяк не слід вважати просто індивідуальною. Людина отримує зі свого соціального середовища, через спілкування з іншими людьми, найбільшу частку свого досвіду, і особливо методів його організації, частку настільки велику, що його особистий внесок в порівнянні з цим представляє величину несумірно малу і до того ж величину залежну. Таким чином, і в буденному Тектології існують елементи, загальні для маси людей, якщо навіть не для всіх, елементи, так би мовити, загальноприйняті. З них ми часто будемо виходити в своєму аналізі; тепер же вкажемо на основний і найважливіший з них. Це – мова – мова.

Мова по суті своїй є процес організаційний, і притому універсально-го характеру. За допомогою неї організується всяка практика людей у їхній співпраці: за допомогою слова встановлюються загальні цілі та спільні кошти, визначаються місце і функція кожного співробітника, намічається послідовність дій і т. д. Але за допомогою мови організується і всі пізнання, все мислення людей: за допомогою слів досвід передається між людьми, збирається, концентрується; його «логічна» обробка має справу з словесними знаками. Мова – це первинний тектологічний метод, вироблений життям людства; вона, тому, живий доказ можливості Тектології. Загальну організаційну науку ми будемо називати «Тектологія». У буквальному перекладі з грецького це означає «вчення про будівництво». «Будівництво» – найбільш широкий, найбільш підходящий синонім для сучасного поняття «організація».

#### **4.6. НООСФЕРА В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

З геніальною прозорливістю В. Вернадський передбачав науково-технічну революцію ХХ століття з усіма її наслідками для біосфери. Саме в пізнанні закономірностей розвитку біосфери і лежить ключ до розумного природокористування. У наші дні особливу актуальність здобуває вчення В. Вернадського про перехід біосфери в ноосферу, що може послужити основою фундаментальних досліджень екологічних проблем.

Вернадський ще у 1913 році зовсім виразно, коротко, надзвичайно цікаво і змістовно охарактеризував геохімічну діяльність людства. Він писав: «В останні століття з'явився новий фактор, що збільшує кількість вільних хімічних елементів, переважно газів і металів, на земній поверхні. Фактором цим є діяльність людини».

Продовжуючи діяльність живої речовини, людина здійснює такі хімічні реакції, яких не було раніш на Землі. Виділяється в чистому вигляді залізо, олово, свинець, алюміній, нікель і багато інших хімічних елементів. Кількість металів, що добуваються і виплавляються людиною, досягає колосальних розмірів і зростає з кожним роком. Ще більш значний видобуток паливних корисних копалин.

Ще більший вплив робить людина повною зміною образу Землі, що робиться ним в усе більших і більших розмірах у міру розвитку культури і поширення впливу культурного людства. Земна поверхня перетворюється у міста і культурну землю, і різко змінює свої хімічні властивості.

Змінюючи характер хімічних процесів і хімічних продуктів, людина виконує роботу космічного характеру. Вона з кожним роком є усе більш значним фактором у мінеральних процесах земної кори і мало – помалу змінює їхній напрямок» (В.І. Вернадський).

В. Вернадський наполегливо підкреслював зв'язок планетних і космічних процесів. Він писав: «У нашому сторіччі біосфера одержує зовсім нове розуміння. Вона виявляється як планетарне явище космічного характеру. Людство як жива речовина нероздільно пов'язане з матеріально-енергетичними процесами визначеної геологічної оболонки Землі – з її біосферою. Воно не може фізично бути від неї незалежним на жодну хвилину».

Тут очевидне прагнення наукової думки знайти єдність природних і соціально-історичних процесів, побачити і проаналізувати хід взаємного впливу. У цих цілях Вернадський виділив особливий етап у розвитку біосфери, зв'язаний із соціальною діяльністю людини.

Геологічна роль людини недооцінювалася вченими. Вернадський виявив деякі геохімічні і загальногеологічні закономірності діяльності людини на планеті. Він зовсім справедливо пов'язував геологічну міць людства з технічним і промисловим прогресом: «Вся історія техніки показує нам, як поступово людина навчилася бачити джерело сили в природних предметах, які здавалися йому мертвими, інертними, непотрібними» (В.І. Вернадський). У 1938 році Вернадський писав: «Ми присутні і життєво беремо участь у створенні в біосфері нового геологічного фактора, не колишнього в ній за потужністю. Створення ноосфери з біосфери є природне явище, більш глибоке і могутнє у своїй основі, ніж людська історія...».

Нема сумніву, що протиріччя між технократичним і екологічним підходом людини до Землі і біосфери буде вирішено на користь останнього, тому що воно засновано на міцній теоретичній базі, що спирається на факти науки, яку Вернадський називав емпіричними узагальненнями.



Суспільство зобов'язане зовсім інакше відноситися до природи: не боротися з нею, як це було в недавньому минулому, не зворушуватися і не ідеалізувати «доброчесну» цивілізовану рівновагу людини з природою, а послідовно поліпшувати свої взаємини з нею, сприяти удосконалюванню механізму цієї гігантської машини.

Не можна відходити від геологічного розуміння біосфери і відповідно геологічного значення людського розуму. Це вже зовсім нове розуміння керуючої планетарної ролі людства.

Людина – вершина космічної еволюції. Вернадський писав: «З появою на нашій планеті обдарованої розумом живої істоти планета переходить у нову стадію своєї історії. Біосфера переходить у ноосферу». Людина виявляє цю свою здатність не стільки як джерело енергії чи маси, скільки у вигляді специфічного регулятора, що збуджує дію однієї сили природи проти іншої. Саме тут виникає і виявляється «хитрість розуму».

Особливо яскраво і натхненно писав Вернадський про вплив людської діяльності на природу в роботі "Кілька слів про ноосферу", створену в 1943 році: «Образ планети – біосфери – хімічно різко міняється людиною свідомо і головним чином несвідомо. Міняються людиною фізично і хімічно повітряна оболонка суші, усі її природні води. Крім того, людиною створюються нові види тварин і рослин».

Вернадський підкреслював: «Наукова думка людства працює тільки в біосфері й у ході свого прояву зрештою перетворює її в ноосферу, геологічно охоплює її розумом».

Ноосфера є нове геологічне явище на нашій планеті. У ній вперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона може і повинна перебудовувати своєю працею і думкою сферу свого життя, перебудовувати докорінно в порівнянні з тим, що було раніш. Ноосфера – останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії – стан наших днів.

У дійсності існує лише одна послідовність: біосфера-ноосфера, а механізми, шляхи в космічних, глобальних і регіональних масштабах можуть бути численні і найрізноманітніші. Сьогодні перетворення біосфери в промислових, аграрних і інших цілях здійснюється по-різному і не тільки в результаті технічного втручання людини. Наприклад, все зростаюче



число заповідних зон Землі є важливий елемент сучасного періоду перетворення біосфери в ноосферу.

Навчання про ноосферу намічає шляхи використання і розвитку природних сил в інтересах людини, росту продуктивності суспільного виробництва, раціонального природокористування, збереження і розвитку здоров'я населення. Таким чином, інтереси людства лягли в основу концепції Вернадського.

Класичні наукові уявлення Вернадського і їх подальший розвиток у сучасному природознавстві з усією ясністю вказують, що людство стає усе більш могутньою геологічною силою, яка кардинальним образом перетворює біосферу, поверхню планети, навколоземний космічний простір. Але тим самим людство бере на себе відповідальність за продовження і регулювання багатьох найважливіших біосферних процесів і механізмів.

На сьогоднішній день діяльність людини досягла глобальних масштабів впливу на біосферу, змінюючи кругообіг речовин, водний баланс планети, роблячи сильний вплив на ґрунти, рослинність і тваринний світ. Антропогенна діяльність створила нові токсичні джерела забруднення біосфери, що в кінцевому результаті може створити погрозу існування самої людини.

Взаємини Людини і Природи носять складний характер і мають потребу в ретельному і повному вивченні. Успіхи людства в споживанні природних ресурсів залежать від пізнання законів природи і вмілого "їхнього" використання. Людство як частина природи може існувати тільки в постійній взаємодії з нею, одержуючи все необхідне для життя. Людству для свого подальшого існування необхідно піклуватися про збереження навколишнього середовища. І для цього потрібні великі знання в галузі екології і широке застосування їх у всіх галузях своєї діяльності.

Варто сказати і про значення таких проблем, як зміцнення здоров'я людини, а також боротьба з хронічними захворюваннями, патологічним старінням, освоєння нових екстремальних районів планети і космосу, удосконалювання існування людини в Земних умовах. Зараз актуальні 25 проблеми прісної води, чистого повітря, зеленого покриву планети, забруднення навколишнього середовища, наближення до критичних меж використання рудних і енергетичних ресурсів.

Володимир Іванович був людиною, насамперед носієм розуму. Він вірив, що розум буде панувати на планеті і перетворювати її розумно, завбачливо, без нанесення збитку природі і людям. Він вірив у людину, у її добру волю. «Людство не може робити все, що йому забажається. Воно обмежене у своїх діях, тому що людська історія – не сума випадків. В основних своїх рисах вона закономірна і спрямована. У геологічній історії біосфери перед людиною відкривається величезне майбутнє, якщо вона зрозуміє це і не буде використовувати свій розум і свою працю на самознищення» (В.І. Вернадський).

Володимир Іванович Вернадський вірив у людський розум, йому ніколи не була властивою філософія песимізму. Для цього досить згадати, на якій торжествуючій ноті він закінчив свою наукову творчість. У 1944 році, у статті «Кілька слів про ноосферу», він виразив своє переконання в прекрасних перспективах людини і людства: «Зараз ми переживаємо нову геологічну еволюційну зміну біосфери. Ми входимо в ноосферу. Ми вступаємо в неї – у новий стихійний геологічний процес – у грізний час, в епоху руйнівної світової війни».

Вернадському була зрозуміла соціальна природа ноосфери. У 1925 році в статті «Автотрофність людства» він писав: «У біосфері існує велика геологічна, можливо, космічна сила, планетна дія якої звичайно не приймається до уваги в уявленнях про космос, уявленнях наукових чи тих, що мають наукову основу.... Ця сила є розум людини, спрямована й організована його воля як істоти суспільної"....». Біосфера переходить у новий еволюційний стан – у ноосферу, перетворюється науковою думкою соціального людства. Тому можна дивитися на наше майбутнє впевнено. Воно в наших руках і ми його не випустимо!

---

## Розділ III

### ПРАКТИЧНІ ТА СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

---

#### Практичне заняття №1.

#### ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ, ЗАВДАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

**Навчальні цілі:** формування основоположних уявлень про закони, принципи і механізми функціонування організаційних систем.

**Основні поняття:** теорія організації, система наукових знань, предмет теорії організації, об'єкт теорії організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.
2. Еволюція теорії організації.
3. Основоположні ідеї теорії організації.
4. Сучасна теорія організації.
5. Моделі організації.

#### *Література:*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом» Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання***

### ***Домашній практикум***

#### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ 1**

##### ***1. Виберіть універсальне визначення організації***

- A. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить 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 виразі.

##### ***2. Парадигма організації – це***

- A. 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.

### *3. 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 їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації.

### *4. Первинним в організації є*

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

### *5. Об'єктом управління організацією є*

- А. Організаційні підсистеми;
- Б. Організаційні форми;
- В. Організаційні кваліфікації.

### *6. 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.

*7. Правило використання порівняльного методу в теорії організації*

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

*8. Основоположник школи наукового управління*

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

*9. 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.

*10. 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 горизонталю;
- 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.

*11. Завдання – це*

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

*12. 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.

*13. Основоположник «бюрократичної» моделі організації*

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

*14. Теорія організації як наука та навчальна дисципліна виконує функцію*

- А. Планування;
- Б. Методологічну;
- В. Мотивації;
- Г. Координування.



*15. Багаторівневий характер має*

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

*16. До загальнонаукових методів аналізу організаційних проблем відносять*

- A. Моделювання;
- Б. Акліматизацію;
- В. Кристалохімічний аналіз;
- Г. Спектральний аналіз.

*17. Засновник адміністративної школи теорії організації*

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

*18. Хто сформулював 14 принципів організації*

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

***Завдання для самостійної роботи***

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Охарактеризуйте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка їх принципова відмінність?

7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
8. Охарактеризуйте принципи організації А. Файоля. Що таке «місток» Файоля?
9. Який зміст бюрократичного підходу М. Вебера?
10. Які висновки дозволили зробити Е. Мейо результати проведення Хоторнських експериментів?
11. Що таке «цілеспрямовані» організації Ч. Бернарда?
12. Охарактеризуйте теорію «Х-У» Д. Макгрегора.
13. Який зміст моделі «смітника» Р. Сайерта?
14. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
15. Які основні положення класичної моделі організації?
16. В чому особливості неокласичної моделі організації?
17. Назвіть характерні риси інституційної моделі організації.
18. Визначте умови, які зумовили зародження системної моделі організації.

## **Практичне заняття №2.**

### **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальні цілі:** визначити суть поняття «організація», генезис організації як систему знань, її основні властивості та принципи та систему законів організації.

**Основні поняття:** організація, генезис, властивості організації, принципи організації, система законів організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
2. Генезис організації.
3. Властивості організації.
4. Принципи організації.
5. Система законів організації.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.

4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2017. 98 с.
8. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### *Практичні завдання.*

### *Домашній практикум.*

#### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

##### *1. 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.

##### *2. 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 їх 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.

##### *3. 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 ж прямування до вищих форм реалізації організації, як у вигляді процесу, так і у вигляді системи;
- Г. Організація постійно розвивається та удосконалюється.

*4. 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'язки.

*5. До основних законів організації належать:*

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

*6. Закон синергії стверджує:*

- 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.

*7. До законів форми належать такі закони:*

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

*8. До законів змісту належать такі закони:*

- А. Онтогенезу та самозбереження

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

*9. До законів взаємозв'язку належать такі закони:*

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

*10. До законів взаємодії належать такі закони:*

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

*11. Закон формації стверджує:*

- 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.

*12. Закон композиції стверджує:*

- 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.

*13. Закон відповідності стверджує:*

- 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.

*14. Закон інформатизації стверджує:*

- 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.

*15. Закон єдності стверджує:*

- 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.

*16. Закон ітерації стверджує:*

- 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.

*17. Закон самозбереження стверджує:*

- 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.

*18. До принципів організації відносять 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.

*19. 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.

*20. 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.

### ***Завдання для самостійної роботи:***

1. Дайте визначення поняття «організація». Чому організацію називають універсальною?
2. Які підходи існують до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Сформулюйте закон розвитку організації.
5. Як виявляється закон самозбереження в різних системах – соціальних та біологічних?
6. Які параметри впливають на рівень самозбереження організації?
7. Наведіть формулювання закону розвитку.
8. У чому суть часткових законів організації?
9. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
10. Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.
11. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?
12. Дайте формулювання закону соціальної гармонії.
13. Який взаємозв'язок законів організації?

## **Практичне заняття №3.**

### **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальні цілі:** визначити суть поняття «організація», генезис організації як систему знань, її основні властивості та принципи та систему законів організації.

**Основні поняття:** організація, генезис властивості організації, принципи організації, система законів організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
2. Генезис організації.
3. Властивості організації.
4. Принципи організації.
5. Система законів організації.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.

4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### *Практичні завдання.*

### *Домашній практикум.*

#### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

*1. 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.

*2. 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.

*3. 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.

*4. 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.

*5. 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.

*6. 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.

*7. Виберіть твердження, що характеризує принцип цільової адаптації:*

- A. 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.

*8. Виберіть твердження, що характеризує принцип стратегічного планування*

- A. 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.

*9. Виберіть твердження, що характеризує принцип толерантності*

- A. 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.

*10. Виберіть твердження, що характеризує принцип конструктивності*

- A. 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.

*11. Виберіть твердження, що характеризує принцип необхідності та достатності*

- A. 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.

### *12. Цілеспрямованість організації – це*

- A. 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.

### *13. Перманентність організації – це*

- A. 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.

### *14. Дискретність організації – це*

- A. 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.

### *15. Циклічність організації – це*

- A. 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.

### ***Завдання для самостійної роботи:***

1. Наведіть класифікацію принципів організації.
2. Які загальні принципи організації та їх роль в управлінні організацією?
3. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
4. Як проявляється принцип відповідності цілей та ресурсів організації?
5. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
6. Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.
7. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?
8. Дайте формулювання закону соціальної гармонії.

## **Практичне заняття №4.**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА**

**Навчальні цілі:** Розгляд організації як системи, систематизація і класифікація організації за низкою загальних ознак та за рівнем складності.

**Основні поняття:** організаційна система, внутрішнє середовище організаційної системи, підсистеми організації, життєвий цикл організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.
2. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.
3. Зовнішнє середовище організаційної системи.
4. Класифікація організацій.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.



6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Питання для самоконтролю***

1. Що загального і чим відрізняються поняття «організація» і «система»?
2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Визначите доцільність розгляду організації як системи.
3. Якими системними властивостями володіє організація?
4. Які підходи використовують при аналізі зовнішнього середовища?
5. Охарактеризуйте сутність ПЕСТ-аналізу для оцінки чинників макросередовища організації.
6. Чи існує взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками організації?
7. Назвіть основні підходи до класифікації організацій.
8. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
9. Що таке формальні і неформальні організації?
10. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.
11. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?

#### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Якими системними властивостями володіє організація?
2. Що таке життєвий цикл організації. Назвіть стадії життєвого циклу організації.
3. Що розуміється під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.
4. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.

5. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
6. Чи можна автомобіль назвати соціальною організацією? Якщо так, то чому?
7. Назвіть основні цілі соціальних організацій.
8. Зобразіть залежність, яка характеризує сутність соціальної організації.
9. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?
10. Що таке внутрішнє середовище організації. Назвіть його елементи.

## **Практичне заняття № 5.**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС**

**Навчальні цілі:** Ознайомитись з законами організації, які визначають динаміку її розвитку та поняттями які розглядають її як процес.

**Основні поняття:** статика, динаміка, динамічна організація, процес, принципи організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.
2. Принципи статичного та динамічного стану організації.
3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.
4. Організація як система процесів.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Дайте визначення статичного та динамічного стану організації?
2. Назвіть принципи статичного стану організації.
3. Охарактеризуйте принципи динамічного стану організації?
4. Чим характеризується статичний режим роботи організації? У яких випадках організацію можна розглядати як статичну?
5. Що відбувається в період стагнації?

#### ***Завдання для самостійної роботи:***

1. Що таке динамічна організація?
2. Чим визначається динаміка розвитку організації?
3. Які пов'язані між собою поняття стійкості організації та її динаміки?
4. Назвіть та охарактеризуйте протиріччя соціальної організації.
5. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.
6. Які процеси в організації носять інформаційний характер.
7. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.
8. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними.

## Практичне заняття №6.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

**Навчальні цілі:** ознайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними засадами організації як суб'єкта управління.

**Основні поняття:** організація, управління, технології управління організацією.

#### *Питання для обговорення:*

1. Організація і управління.
2. Система управління організацією.
3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-ге вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.

7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

##### ***Завдання для самостійної роботи:***

1. Охарактеризуйте співвідношення понять «організація» та «управління».
2. Яку роль відіграє управління всередині організації?
3. Чи необхідно управляти процесом взаємодії організації із зовнішнім оточенням?
4. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
5. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.

##### ***Питання для самоконтролю:***

1. Які елементи в організації є об'єктом управлінської діяльності?
2. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?
3. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.
4. Що таке менеджмент організації? Назвіть елементи його спеціального економічного інструментарію.

## **Практичне заняття №7.**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ**

**Навчальні цілі:** ознайомити здобувачів вищої освіти з органічним підходом до проектування організації.

**Основні поняття:** організаційне проектування, методи проектування, чинники проектування.

#### *Питання для обговорення:*

1. Сутність організаційного проектування.
2. Універсальні погляди на проект організації.
3. Етапи організаційного проектування.
4. Методи проектування організації.
5. Чинники проектування організації.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с. 42.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.



5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Завдання для самостійної роботи:***

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких повинен базуватись процес організаційного проектування.
3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?
4. Що таке організування?
5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.
6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
2. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. В чому сутність методу організаційного моделювання?
3. Назвіть ситуаційні чинники проектування організації.
4. Які типи ситуацій можуть виникати при проектуванні організації?
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

## **Практичне заняття №8.**

# **СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Навчальні цілі:** розкрити суть поняття структури організації та принципи її побудови.

**Основні поняття:** структура організації, елементи структури, принципи побудови.

### *Питання для обговорення:*

1. Поняття структури організації та принципи її побудови.
2. Формальна та неформальна організаційна структура.
3. Елементи структури та зв'язки в організації.

### *Література*

#### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

#### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

##### ***Завдання для самостійного опрацювання:***

1. Дайте визначення поняття структури організації та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. З яких елементів складається організаційна схема організації?
3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.
4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?

##### ***Питання для самоконтролю:***

1. Назвіть особливості адхократичного дизайну.
2. Які існують нові підходи до побудови організації?
3. Дайте характеристику проектної структури організації.
4. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?

## **Практичне заняття №9.**

### **СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Навчальні цілі:** розкрити суть поняття структури організації та принципи її побудови.

**Основні поняття:** структура організації, елементи структури, принципи побудови.

#### *Питання для обговорення:*

1. Концепції організаційних структур.
2. Підходи до формування організаційної структури.
3. Характеристики організаційної структури.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-ге вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Завдання для самостійного опрацювання:***

1. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?
2. Дайте характеристику концепції побудови структури організації, яка базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса-Лорша.
3. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
4. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.
5. Що таке механістична бюрократія? Назвіть її основні риси. Чим вона відрізняється від професійної бюрократії?

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Назвіть характеристики організаційної структури.
2. Що таке складність організаційної структури?
3. Назвіть переваги та недоліки централізованого та децентралізованого типів організаційної структури.

## **Практичне заняття №10. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.**

**Навчальні цілі:** розкрити суть поняття організаційна культура

**Основні поняття:** структурні елементи і властивості організаційної культури, Функції організаційної культури, система методів підтримки культури організації.

### *Питання для обговорення:*

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.
2. Функції організаційної культури.
3. Класифікація організаційної культури.
4. Система методів підтримки культури організації.
5. Зміна організаційної культури.

### *Література*

#### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

#### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.

5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Завдання для самостійного опрацювання:***

1. Що таке організаційна культура?
2. Перерахуйте структурні елементи організаційної культури та розкрийте їх зміст.
3. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
4. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?
5. Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.
6. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
7. Охарактеризуйте адаптивну функцію організаційної культури.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Розкрийте зміст абетки корпоративної культури У. Холла.
2. Яку типологію організаційних культур запропонував Ч. Хенді?
3. Охарактеризуйте види організаційної культури, запропоновані У. Оучі.
4. Чому, на Вашу думку, культура ставлення до жінок є важливим елементом організаційної культури?
5. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.
6. Які існують методи зміни організаційної культури? Чому культура організації з часом змінюється?



## **Практичне заняття №11.**

### **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальні цілі:** розкрити суть поняття інформаційно-аналітичних технологій в організації.

**Основні поняття:** інформація, технології інформаційної діяльності, інформаційна система організації.

#### *Питання для обговорення:*

1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.
2. Технології інформаційної діяльності в організації.
3. Інформаційна система організації.
4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Завдання для самостійного опрацювання:***

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Що таке управлінська інформація?
3. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
4. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
5. Охарактеризуйте інформаційні технології, що застосовувалися в «конторі писаря».
6. Назвіть основні риси «електронного офісу».
7. Які існують аналітичні методи отримання інформації?

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
2. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
3. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
4. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

## **Практичне заняття №12.**

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ**

**Навчальні цілі:** зрозуміти суть ефективності діяльності організації: економічні та соціальні аспекти.

**Основні поняття:** ефективність діяльності організації, чинники ефективності організації, оцінка ефективності організаційних систем.

#### *Питання для обговорення:*

1. Поняття ефективності діяльності організації.
2. Чинники ефективності організації.
3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.
4. Оцінка ефективності діяльності організації.
5. Оцінка ефективності організаційних систем.

#### *Література*

##### **Основна:**

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
2. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

##### **Додаткова:**

1. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
3. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.

5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
6. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
7. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

### ***Практичні завдання.***

#### ***Домашній практикум.***

#### ***Завдання для самостійного опрацювання:***

1. Дайте визначення поняття ефективності діяльності організації.
2. Коли організацію можна назвати ефективною?
3. Охарактеризуйте модель ефективності діяльності організації.
4. Чи може економічно ефективна організація бути соціально ефективною?
5. Які чинники визначають ефективність організації?
6. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.
2. Дайте характеристику методики оцінки ефективності організаційних систем.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки ефективності організаційних систем.
4. Які показники можуть використовуватися при оцінці ефективності організаційної структури?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бєлова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом». Харків: Точка, 2012. 160 с.
2. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
3. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
5. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
6. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
7. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». 2-е вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.
8. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
10. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації». Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.
11. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.
12. Теорія організації: навч. посібник / за ред. І.В. Шереметьєвої. Дніпропетровськ: НГУ, 2011. 258 с.
13. Sapru R.K. Administrative Theories and Management Thought. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2008.
14. Lægaard J. Organizational Theory. Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS, 2006.
15. Daft R.L., Armstrong A. Organization Theory and Design. Toronto: Nelson, 2009.

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

## Автори-укладачі:

**ПОЛІЩУК Світлана Вікторівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
педагогіки та управління навчальним закладом

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

**ГОРБАТЮК Оксана Василівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
педагогіки та управління навчальним закладом

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

---

Підписано 28.08.2023. Формат 60x84/16. Гарнітура «Cambria».  
Об'єм даних 1,4. Мб. Обл.-вид. арк. 6,1. Зам. № 1053.

Кам'янець-Подільський національний університет  
імені Івана Огієнка,  
вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300.  
Свідоцтво серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.