

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра «УПРАВЛІННЯ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА»**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
щодо організації самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни

**Теорія організації**

для студентів ОС «Бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Луцьк  
2024

УДК 005.7(072)

М 54

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Теорія організації» для студентів ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укладач О.В. Мізіна. – Луцьк: ДонНТУ, 2024. – 84 с.

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Теорія організації» містять тематичний виклад змісту з даної навчальної дисципліни, вимоги до рівня засвоєння її змісту, засоби діагностики та необхідні матеріали до самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни. Розроблено згідно до вимог освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування

Укладач: \_\_\_\_\_ Мізіна О.В., доц. кафедри УФЕБ, к.е.н, доц.  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_ Фоміна О.О., доц., к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства  
(підпис)

Відповідальний за випуск: \_\_\_\_\_ Попова О.Ю.

Затверджено навчально-методичним відділом ДонНТУ,  
протокол № № 6 від 30.01.2024 р.

Розглянуто на засіданні кафедри УФЕБ,  
протокол № 6 від 29.01.2024р.

© ДонНТУ, 2024 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                                               | С. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                   | 4  |
| ТЕМАТИЧНИЙ ВИКЛАД ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....                                                           | 5  |
| ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА КАТЕГОРІЇ ЗА ТЕМАМИ<br>ДИСЦИПЛІНИ ТА ЗАВДАННЯ З КОНТРОЛЮ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ .... | 9  |
| Тема 1 Методологічні засади теорії організації .....                                                          | 9  |
| Тема 2 Основні організаційні теорії та моделі .....                                                           | 17 |
| Тема 3 Організація як система .....                                                                           | 28 |
| Тема 4 Організація як соціум .....                                                                            | 37 |
| Тема 5 Організаційний процес .....                                                                            | 44 |
| Тема 6 Самоорганізація .....                                                                                  | 54 |
| Тема 7 Зовнішнє й внутрішнє середовище організації .....                                                      | 60 |
| Тема 8 Організаційне проектування .....                                                                       | 67 |
| Тема 9 Культура організації .....                                                                             | 77 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                        | 84 |

## ВСТУП

Теорія організацій є одним з системо утворюючих елементів наукової бази управління. Організація є об'єктом дослідження, а не лише інструментом здійснення підприємницької діяльності. Це й система, що має певну структуру, й процес, який розглядається як функція управління.

Вивчення даної дисципліни сприяє не лише підвищенню якості теоретичної підготовки фахівців з управління, але й зростанню ефективності їх організаційної діяльності. В процесі викладання дисципліни у студентів формуються наукові погляди й надаються рекомендації щодо практичної діяльності менеджерів, вміння орієнтуватися в теоретичних джерелах з питань менеджменту й аналізувати ступінь впливу факторів на діяльність організації, уміння проводити порівняльний аналіз різних типів організаційних структур, визначати чинники формування культури організації та її іміджу, застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань. Підставою для розробки даних методичних рекомендацій є навчальний план підготовки студентів ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Метою викладання навчальної дисципліни «Теорія організацій» є формування системного світогляду щодо створення, еволюції й функціонування організацій, практики їх функціонування в умовах мінливого ринкового соціально-економічного середовища, щодо регулювання процесів, що в них відбуваються. Здобувачі освіти, як майбутні керівники, мають розуміти сучасні методичні підходи до аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій, мати навички формування їх культури та іміджу.

Об'єктом теорії організації, як області знань та навчальної дисципліни, є соціальні організації (тобто ті, що об'єднують людей), предметом – організаційні відносини, які виникають між працівниками з приводу спільної праці та які складаються в організаціях різного типу.

# ТЕМАТИЧНИЙ ВИКЛАД ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація». Об'єкт та предмет «Теорії організацій». Змістовні значення поняття «організація». Метод теорії організації та її основні категорії. Ознаки й властивості організації. Загальні, специфічні та часткові закони організації. Принципи організації.

Література: [1], с.7 - 19; [2], с.6 - 12, [3], с. 9 – 28

## Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Еволюція наукових поглядів на розвиток організаційної теорії: розвиток поглядів на організацію як систему та розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального. Основні етапи розвитку підходів до формування «Теорії організацій». Основоположні ідеї теорії організації: принципи наукового управління Ф. Тейлора, принципи організації А. Файоля, бюрократія М. Вебера, Е. Мейо і хоторнський експеримент, теорія Х – теорія Y Д. Макгрегора, Ч. Барнард і цілеспрямовані організації, Р. Лайкерт та його системи управління, теорія адміністративної поведінки Г. Саймона, концепція «Організація як кошик для сміття» Р. Сайерта, Дж. Марча, Г. Саймона.

Сучасні організаційні підходи, теорії та концепції: ситуаційний, екологічний підхід, підхід організаційної науки. Сучасна організаційна парадигма

Характеристика основних моделей організації: механістична (класична) модель, органічна (неокласична) модель, інституційна, системна та проблемна моделі. Альтернативні моделі теорії організації: процесна модель – тектологія Олександра Богданова, модель людських відносин Е. Мейо, теорія організаційного потенціалу Ігора Ансоффа, інтеракціоністська модель Ч. Барнарда та інші

Література: [1], с.24 - 44; [2], с.15 - 35, [3], с.46 – 54

## Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень. Сутність системного підходу до організації. Ознаки організації як системи. Підсистема. Компоненти соціальних систем. Риси організації як соціальної системи. Цілі соціальних організацій.

Класифікація систем і їх властивості. Технічна, біологічна та соціальна підсистеми. Властивості системи та системні властивості організації.

Емпірична типологія ділових організацій та типологія організацій за принципами управління. Життєвий цикл організації та відповідні завдання менеджменту.

Література: [1], с.48 - 59; [2], с.45 - 57, [3], с.117 – 161

#### **Тема 4. Організація як соціум**

Особливості соціальних організацій. Системо формуючі чинники соціальних систем. Соціальна спільність. Особливості та риси соціальних організацій. Компоненти соціальних систем: людина, процеси, предмети, що залучені до господарського і суспільного життя, компоненти, що мають духовну природу. Формальні і неформальні лідери. Рівні соціальних систем

Основні види соціальних організацій та їх цілі. Вплив рівня соціальних та економічних зв'язків на стан організацій. Формальна організація. Неформальні організації. Ознаки, що характеризують неформальні організації. Ознаки добровільних організацій Н. Смелзера.

Регулятори у соціальних системах. Механізм цільової управлінської дії. Види цільового управління. Самоврядування. Принципи самоврядування. Поняття організаційного порядку. Методи діяльності персоналу управління. Цільове та реактивне управління. Регламентування.

Література: [1], с.62 - 65; [2], с.50 - 54

#### **Тема 5. Організаційний процес**

Організаційна діяльність. Основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності). Суб'єкт та об'єкти організаційної діяльності. Організація як процес організування. Поняття статичної та динамічної. Статичний і динамічний стани організації. Динамічна (процесуальна) організація. Структурні елементи процесу організації. Механізм організації.

Альтернативні парадигми організаційного процесу. Підходи до організаційної діяльності: примушення та орієнтований на природні процеси організації. Система управління – кібернетичний підхід

Принципи управління: розімкнутого управління, розімкнутого управління з компенсацією збурень, замкнутого (закритого) управління, одноразового управління. Теорія прийняття рішень. Адаптивна система. Самоналагоджувальні системи

Методи управління: детермінований, програмно-цільовий, ціннісно-орієнтований.

Література: [1], с.69 - 78; [3], с.169– 181

## **Тема 6. Самоорганізація**

Поняття ентропії. Антиентропійна спрямованість процесу самоорганізації. Когерентна самоорганізація. Синергетика як нова парадигма. Предмет синергетики. Кібернетичний та синергетичний підхід. Динамічний хаос. Синергетика як науковий напрям

Положення синергетичної концепції самоорганізації. Поняття аттрактора, точки біфуркації, фрактала, флуктуацій. Нова концепція управління. Синергетичні зв'язки. Процеси самоорганізації. Характеристики самоорганізації будь-якої системи. Самоорганізація системи. Стійкість системи.

Самоуправління та саморегулювання. Принципи самоуправління.

Література: [1], с.83 - 97

## **Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації**

Середовище організації. Основні внутрішні змінні організації в підході М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі. Призначення місії. Класифікація цілей. Структура організації та розподіл праці. Постановка завдань. Технологія та типи виробництв. Люди і кваліфікації як найважливіший ресурс організації. Основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління. Культура і імідж організації. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.

Зовнішнє середовище організації: мікро- й макрооточення. Фактори і змінні зовнішнього і внутрішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. Властивості зовнішнього середовища організації: в'язкість, взаємопов'язаність факторів, складність, рухливість та невизначеність

Література: [1], с.103 - 117; [3], с.130 – 158

## **Тема 8. Організаційне проектування.**

Поняття структури управління або організаційної форми управління (ОФУ). Елементи організаційної структури управління. Організаційні відносини. Стратегія. Ланка та рівень управління. Лінійні і функціональні зв'язки. Організаційне проектування: сутність та концептуальна термінологія

Види організаційних структур управління (ОСУ). Ієрархічні організаційні структури. Традиційні форми управління: лінійні, функціональні; лінійно-функціональні; дивізійні. Їх характеристики. Адаптивні організаційні структури. Проектна та матрична структури управління. Мережева структура

Сутність та цілі організаційного проектування. Етапи в процесі проектування структури організації. Підходи до проектування організації: бюрократичний та біхевіористичний. Універсальні погляди на проект організації

Етапи організаційного проектування: передпроектна підготовка; проектування організаційних систем; впровадження організаційного проекту.

Методи проектування організації у відповідності з цілями проектування. Проектування організаційних структур управління на основі методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до визначення ефективності організацій: як ступеня досягнення цілей організації, як здатності організацій використовувати середовище з метою придбання рідкісних ресурсів і т. д. Критерії ефективності організації

Література: [1], с.121 - 145; [2], с.61 - 63, [3], с.203 – 216

## **Тема 9. Культура організації**

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Рівні організаційної культури. Властивості організаційної культури: загальність, неформальність, стійкість. Основні ознаки організаційної культури. Суб'єктивні елементи культури: вірування, цінності, образи, ритуали і т. д. Особливості культури. Моделі організаційної культури: еволюціоністська, цілераціональна, корпоративної та цивільної культур. Громадянська культура.

Типологія організаційних культур. Матеріальна та духовна культура. Культура елітарна, народна і масова. Типологія американського типу. Моноактивна, поліактивна та реактивна культури. Адхократична культура. Ринкова культура. Підприємницька культура

Сучасна українська організаційна культура. Проблемні питання адаптації прогресивного досвіду світового менеджменту до українського бізнесу

Функції організаційної культури: охоронна, інтегруюча і регулююча, заміщення, адаптивна, розвиваюча, управління якістю та інші.

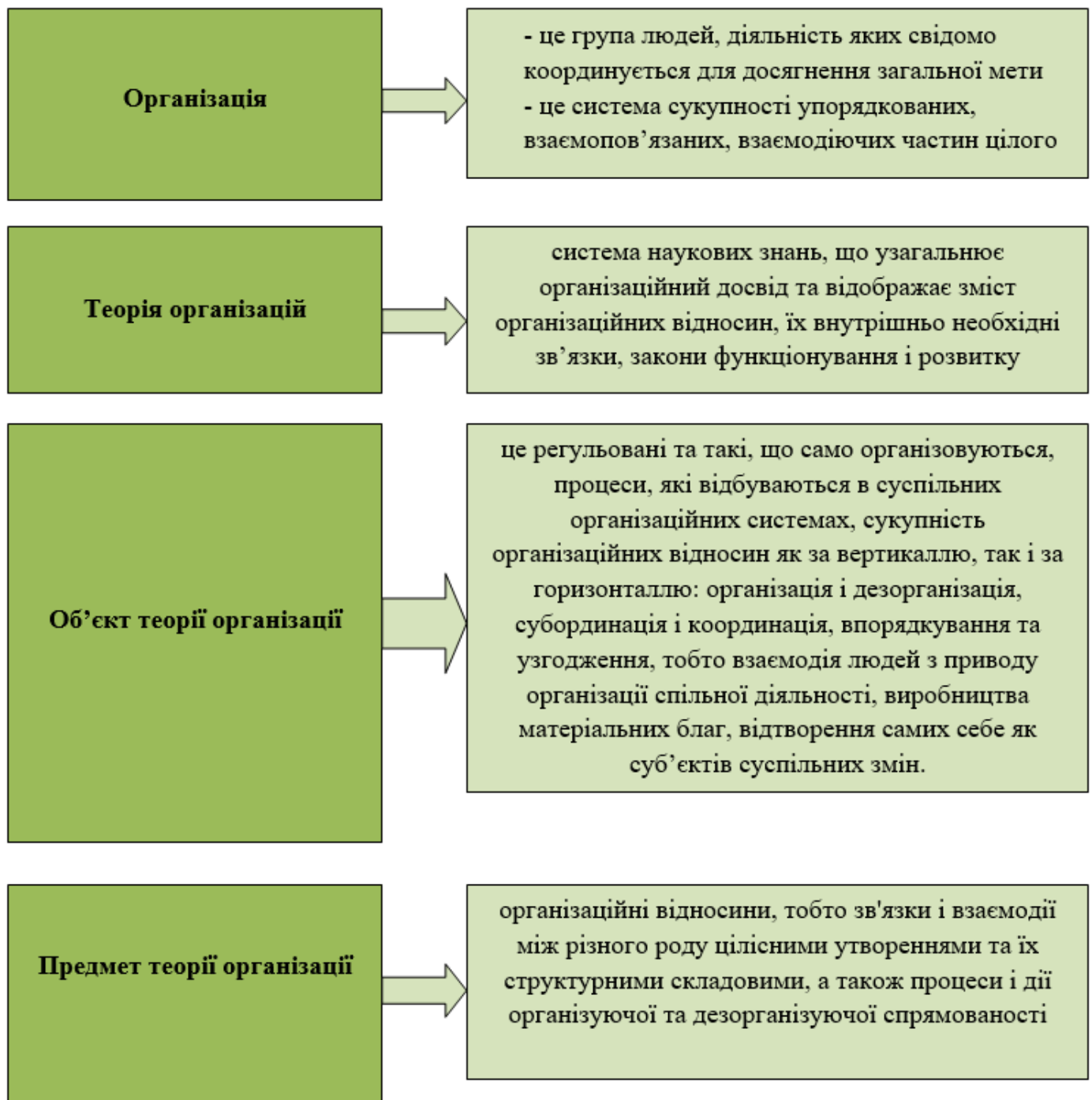
Література: [1], с.150 - 161; [2], с.67 - 74, [3], с.259 – 282



# ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА КАТЕГОРІЇ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЗАВДАННЯ З КОНТРОЛЮ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ

## Тема 1 Методологічні засади теорії організації

### *Основні терміни та теоретичні положення*



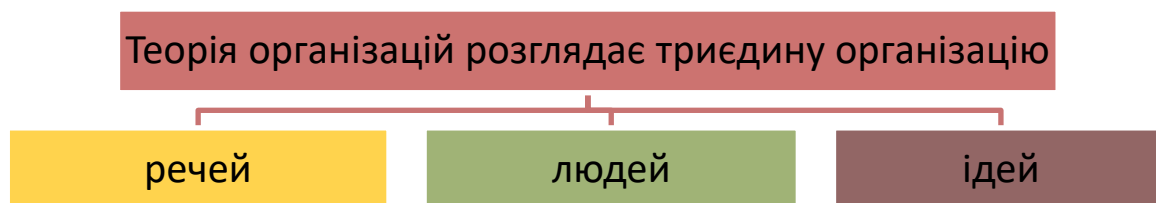
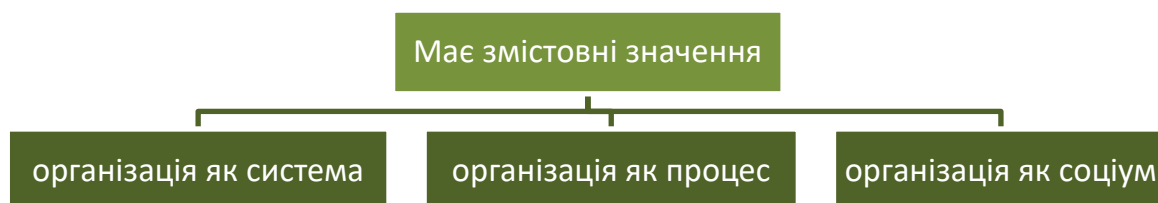
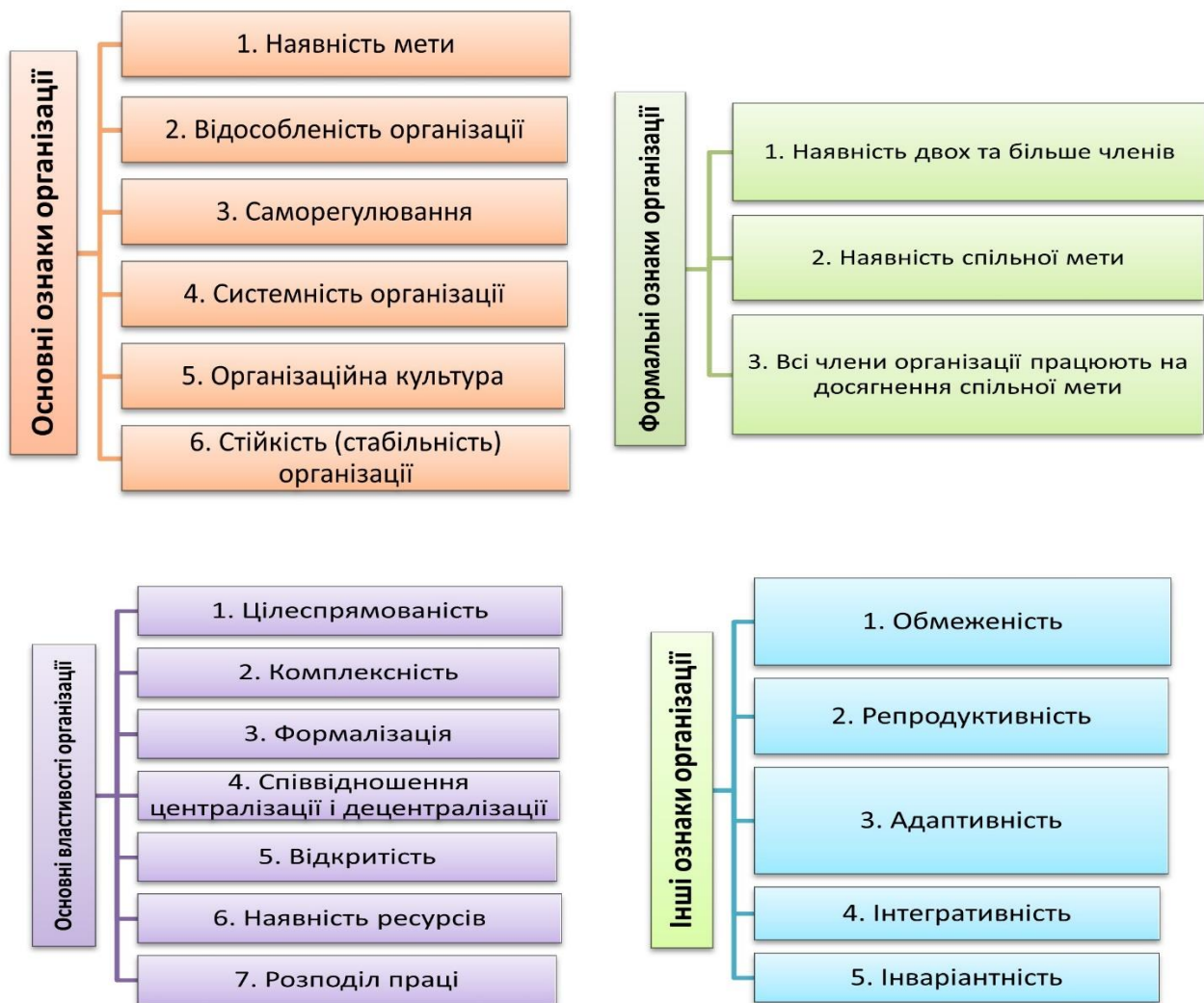


Рис.1.1. Підходи до вивчення організації



|                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Закон синергії</b> (для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або суттєво більший суми потенціалів вхідних до неї елементів, або суттєво менший)   |
| <b>Закон самозбереження</b> – кожна організація прагне зберегти себе і для цього використовує весь свій потенціал                                                                                     |
| <b>Закон розвитку</b> – кожна організація в процесі свого розвитку прагне до оптимальної самореалізації як в цілому, так і складових своїх елементів на основі їх адекватності і динамічної рівноваги |
| <b>Закон інформованості</b> – впорядкованості – чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більша ймовірність її успішного функціонування                   |
| <b>Закон єдності аналізу і синтезу</b> – кожна організація прагне налаштуватися на найбільш ефективну діяльність за рахунок постійних змін своєї структури або виконуваних дій                        |
| <b>Закон пропорційності</b> – композиції – кожна організація прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси в заданих пропорціях                                      |

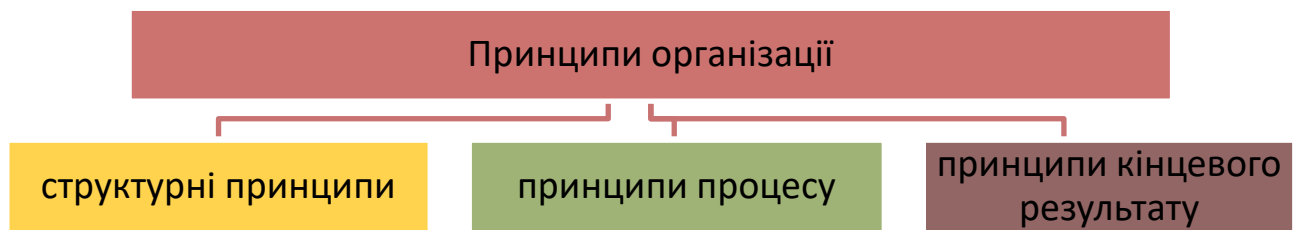
Рис.1.2. Загальні закони організацій

|  |                                                                                                                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Закон безперервності і ритмічності у русі виробничих фондів                                                                                                                                                  |
|  | Закон відповідності різноманітності керуючої підсистеми різноманітності керованої підсистеми: різноманітність поведінки керованого об'єкта може бути зменшене за рахунок відповідного збільшення форм впливу |
|  | Закон пріоритету цілого над частиною – під час взаємодії системи і підсистем ведучою стороною є ціле, яке впливає на частини, при цьому ціле і частини єдині і не існують один без одного                    |
|  | Закон врахування потреб (індивідуальних групових, організаційних і суспільних)                                                                                                                               |
|  | Закон спроможності кадрів управління - кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки і відбору управлінських кадрів у відповідності з їх реальними здібностями.                     |
|  | Закон диференціації та універсализації функцій: в організаціях діють протилежні процеси – спеціалізація функцій і їх універсализація                                                                         |

Рис.1.3. Часткові закони організацій

|  |                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Закон своєрідності – для кожної організації існує найкраща специфіка і тільки їй притаманна структура виробництва і управління                                                                   |
|  | Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації – ці процеси реалізуються найбільш ефективно, якщо найбільш наближені до мислення працівника                                          |
|  | Закон соціальної гармонії – в кожній організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці за рахунок підвищення емоційного рівня працівників і активізації їх трудової діяльності |
|  | Закон соціального завантаження – для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження роботою, при якому у повній мірі можуть розкритися його можливості і здібності                     |
|  | Закон дохідливості інформації – дохідливість повідомлень для працівника буде вищою при одночасному використанні декількох форм її подання                                                        |
|  | Закон ефективного осмислення – це можливо при наявності у працівника великого обсягу знань або інформації на потрібну тему                                                                       |
|  | Закон установки – будь-який працівник у повній мірі сприймає ту інформацію, на яку він налаштувався і приготувався                                                                               |
|  | Закон стійкості інформації – перша, інформація, що надходить до працівника про події більш стійка, ніж повторна                                                                                  |

Рис.1.4. Специфічні закони організацій



### ***Контрольні питання***

1. У чому сутність поняття організації? Виокремте її змістовні значення з наукової точки зору
2. Що собою являє теорія організації як наука? Який її об'єкт та предмет?
3. В які групи можна об'єднати категорії теорії організації?
4. З якими науками пов'язана теорія організації та яким чином? Визначте підходи та методи вивчення організації
5. Чим відрізняються поняття ознаки та властивості? Чи є якісь формальні ознаки організації? Які суттєві ознаки характеризують організацію?
6. Назвіть та надайте коротку характеристику основних властивостей організації.
7. Що можна розуміти під законом в теорії організації? За якими групами можна розділити ці закони (наведіть приклади за кожною групою)? Чим обумовлюються особливості їх прояву?
8. Що таке принципи організації? На які 3 основні групи їх поділяють? Які класифікаційні ознаки можна використовувати для опису принципів?

## *Тестові завдання*

1. Під організацією структури розуміють:

- а) структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління;
- б) створення моделі організаційної структури підприємства;
- в) розподіл функціональних повноважень по горизонталі та вертикалі
- г) розподіл виробничого процесу на елементи і координацію їх по вертикалі та горизонталі;

2. Вимога закону композиції полягає в тому, що:

- а) мета діяльності організації визначає характер діяльності підсистем;
- б) вертикальний і горизонтальний розподіл праці в організації залежить від мети її діяльності;
- в) мета діяльності підсистеми (елемента) одночасно є підціллю діяльності системи;
- г) мета діяльності організації залежить від ієрархії цілей підсистем

3. Закон синергії полягає в тому, що сума властивостей:

- а) організованого цілого перевищує суму властивостей кожного з елементів системи;
- б) організованого цілого дорівнює сумі властивостей кожного з елементів системи;
- в) організованого цілого не залежить від суми властивостей кожного з елементів системи
- г) кожного з елементів системи перевищує суму властивостей організованого цілого.

4. Закони організації діють:

- а) у взаємозв'язку один з одним, утворюючи систему;
- б) ізольовано один від одного, під впливом зовнішнього середовища;
- в) незалежно один від одного, під впливом організаційних змін;
- г) підпорядковуючись меті організації.

5. Здатність системи повертатися після збурення в стан рівноваги називається:

- а) стійкість системи;
- б) рівновага системи;
- в) стабільність системи;
- г) поведінка системи

6. До основних системних властивостей організації належать:

- а) цілеспрямованість,
- б) інгресія,
- в) кон'югація,
- г) комплексність

7. Принципами наукового дослідження є:

- а) об'єктивність, сумлінність, новизна результатів;
- б) відтворюваність результатів, доступність перевірки вихідних даних, методи дослідження об'єктивні;
- в) повнота інформації, своєчасність, відсутність надмірності.

8. Закон – це:

- а) внутрішній, істотний, стійкий зв'язок явищ, який зумовлюється як необхідне рішення;
- б) логічне твердження, що приймається як незмінне;
- в) визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають модель постановки проблем та їх рішень науковому співтовариству.

9. Визначте співвідношення понять «залежність» і «закон»:

- а) перше поняття ширше, ніж друге;
- б) поняття тотожні;
- в) друге поняття ширше, ніж перше

10. Об'єкт теорії організації:

- а) охоплює нематеріальну сферу діяльності людини;
- б) носить матеріальний характер
- в) не носить матеріального характеру;
- г) не охоплює нематеріальну сферу діяльності людини.

11. Організаційна наука розглядає триєдину організацію:

- а) залучення, переробки ресурсів, виробництва продукції;
- б) планування, контролю, мотивації;
- в) речей, людей, ідей;
- г) персоналу, виробництва, управління

12. Закони, що являють собою суб'єктивні залежності, називаються:

- а) законами організації;



- б) законами для організацій
- в) законами теорії організації.

13. Синергія:

- а) збереження енергії в замкнених матеріальних системах при будь-яких обумовлених впливах з боку навколишнього середовища;
- б) приріст енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль, витрачених членами колективу;
- в) загальна сума матеріальних ресурсів, необхідних для вирішення організацій поставлених завдань.

14. Закон інформованості та впорядкованості:

- а) в умовах глобального інформаційного простору виживають тільки дуже великі організації;
- б) найбільшими можливостями стабільного, поступального розвитку володіє організація, забезпечена повною, достовірною, структурованою інформацією;
- в) у конкурентній боротьбі перемагає організація, що володіє максимальними грошовими коштами, які вона може витрачати на рекламу та створення позитивного іміджу.

15. Який закон організації відображає процес істотного посилення або послаблення потенціалу будь-якої матеріальної системи?

- а) гармонії;
- б) упорядкованості;
- в) композиції;
- г) ітерації;
- д) синергії;
- е) емерджентності.

16. Вихідним постулатом тектології є твердження, що:

- а) організації здатні до саморегулювання;
- б) світ можна пізнати;
- в) закони організації універсальні для систем будь-якого типу;
- г) основним законом є закон синергії.

***Завдання***



Підготувати есе «Поняття про закон. Сутність основних законів організації»



## Тема 2 Основні організаційні теорії та моделі

### Основні теоретичні положення

#### Підходи до характеристики розвитку теорії організації

характеризує організацію як систему

визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального

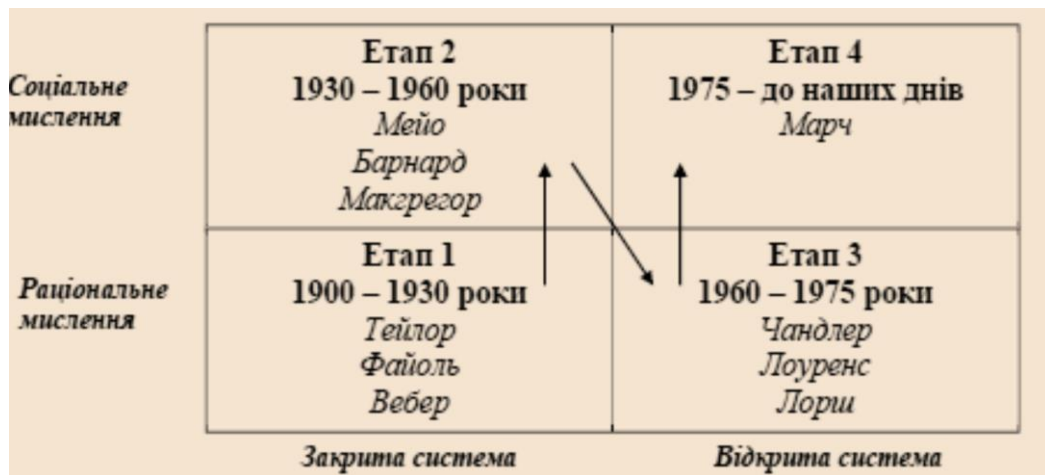
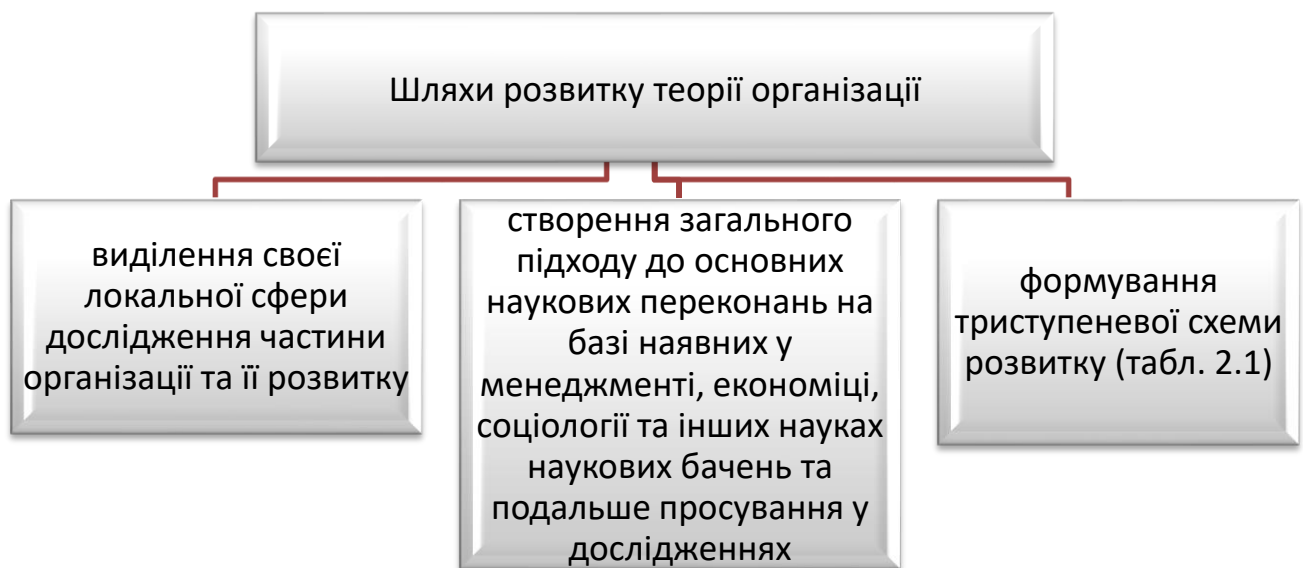


Рис. 2.1. Основні етапи розвитку підходів до формування «Теорії організацій»



Таблиця 2.1 - Рівні розвитку теорії організації

| 1 рівень                                                                                                                              | 2 рівень                                                             | 3 рівень                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Створення локальної сфери дослідження та наближення теорії організації до рівня розвитку економіки, психології та інших суміжних наук | Об'єднання зусиль суміжних наук щодо системного розвитку організації | Виокремлення з суміжних наук та розвиток власного предмета дослідження |

**Ф. Тейлор** визначив принципи, які склали основу класичної теорії організації:

- *поділ праці* в широкому сенсі слова – і робітник, і менеджер відповідальний за яку-небудь одну функцію;
- *функціональне керівництво* – нагляд за робітниками повинен носити функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва;
- *вимірювання праці* – вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу», що представляють дискретні елементи трудових процесів;
- *завдання-розпорядження* – виробничі завдання мають бути не тільки щохвилини розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання;
- *програми стимулювання* – премія за виробництво вище норми;
- *праця як індивідуальна діяльність*. Вплив групи робить робітника менш продуктивним;
- *мотивація* – особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;
- *роль індивідуальних здібностей* – проводиться різниця між здібностями робітників і менеджерів.

**Принципи організації А. Файоля** для ефективної роботи організації:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління) і один центр управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, по яких йдуть розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний поділ праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- визначення відповідальності за результати праці;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

## Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

1. Високий ступінь розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

### Основні висновки Е. Мейо:

- поділ і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності.
- працівники більш чуйні до соціального впливу рівних їм людей, а не до заходів контролю вищого керівництва;
- менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Крім того, він повинен бути професіоналом у людських стосунках.

### Принципи Е. Мейо:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви.
2. Людські проблеми не можуть бути простими.
3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

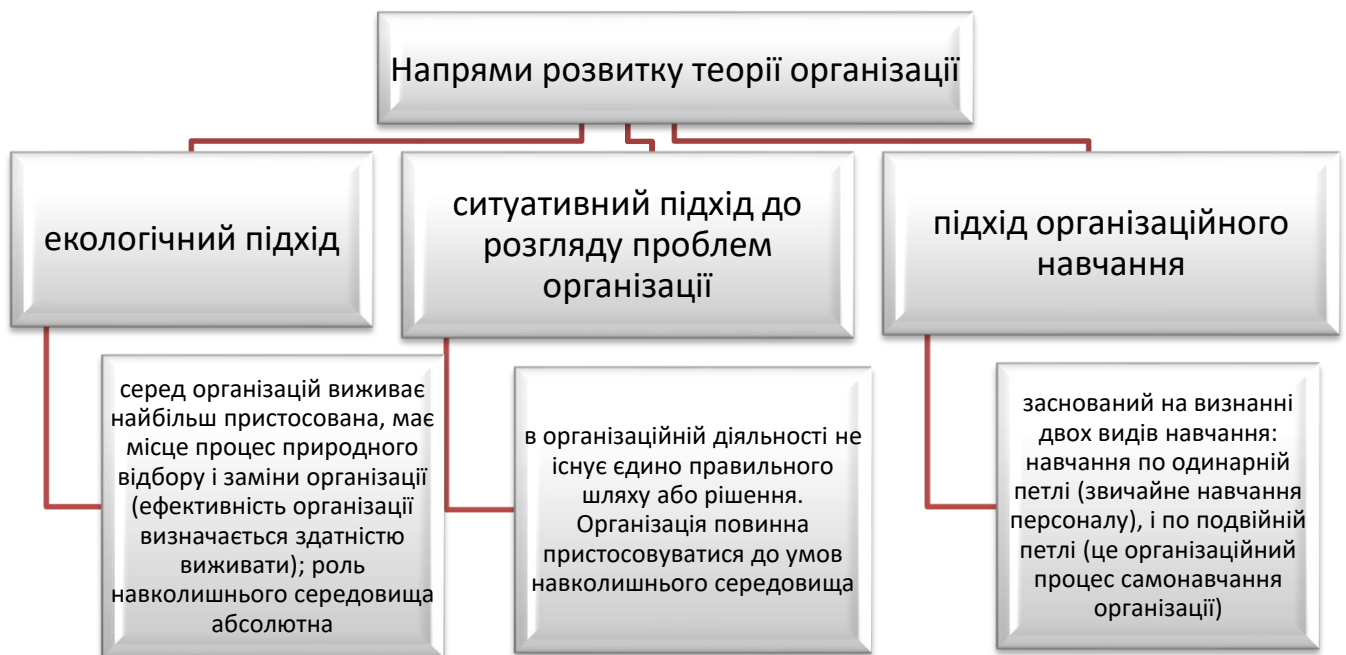
Одне з фундаментальних положень – принцип індивідуальних відмінностей (що набридає одному – стимулює іншого)

Таблиця 2.2 – Системи управління за Лайкертом

| Система1                                                                                                                                                                                                    | Система2                                                                                                                                                                                                                                                            | Система3                                                                                                                                                                                                                                                  | Система4                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Експлуаторсько-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 підлеглими | 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. 2.2. Основоположні ідеї теорії організації



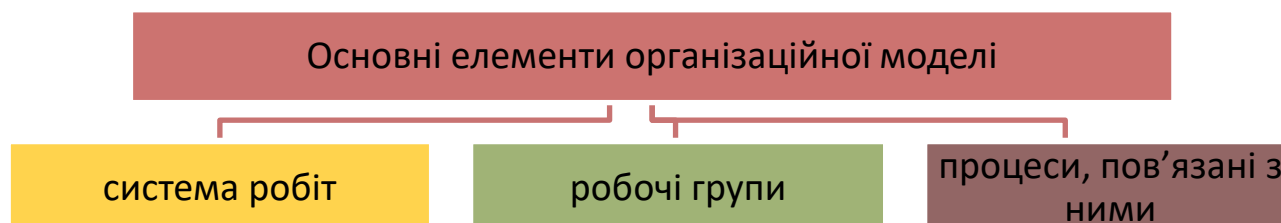
Таблиця 2.3 - Характеристика організацій, що навчаються



| Ознаки                     | Типи організації                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                       |                                                                                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Що знають                                                                                        | Що розуміють                                                                                            | Що думають                                                                            | Що навчаються                                                                                                              |
| <i>Концепція</i>           | Прихильність одному кращому шляху:<br>• передбачуваність<br>• контрольованість<br>• ефективність | Прихильність фундаментальним культурним цінностям, які направляють стратегію і дії. Віра в пануючий міф | Погляд на бізнес як на низку проблем. Якщо виникла неполадка, її треба швидко усунути | Вивчення, розвиток і вдосконалення будь-якого досвіду що відноситься до бізнесу, включаючи і те, як цей досвід отримується |
| <i>Функції менеджменту</i> | Здійснюють контроль, використовуючи правила і інструкції "по книгах"                             | Пояснюють, повідомляють і укріплюють корпоративну культуру                                              | Ідентифікують і виділяють проблеми, збирають дані і реалізують рішення                | Вітають експериментування. Допмагають в аналізі. Заохочують онструктивну негзоду. Дають приклад навчання. Визнають невдачі |
| <i>Персонал</i>            | Дотримуються правил, не питаючи чому                                                             | Використовують корпоративні цінності як основу поведінки                                                | З ентузіазмом використовують і закріплюють запрограмовані рішення                     | Збирають і використовують інформацію. Сповідують конструктивний скептицизм                                                 |
| <i>Споживачі</i>           | Повинні вірити, що компанії видніше                                                              | Вірять, що цінності компанії забезпечують позитивний досвід                                             | Вважають, що проблема повинна бути вирішена                                           | Є частиною відносин навчання в рамках відкритого безперервного діалогу                                                     |
| <i>Підхід до змін</i>      | Покрокові, є "тонким на-лаштуванням" для реалізації кращого шляху                                | Тільки в межах пануючого міфу                                                                           | Реалізуються через програми вирішення проблем, які розглядаються як панацея           | Є частиною безперервного процесу, що описується ланцюжком "досвід — аналіз — гіпотеза — експеримент — досвід"              |

### Ключові моменти сучасної організаційної парадигми:

1. Першочерговою є *проблема гнучкості та адаптивності* до постійних змін зовнішнього середовища.
2. Передбачає *використання ситуаційного підходу* (організація всередині підприємства є відповіддю на різні за своєю природою впливи ззовні).
3. *Визнання соціальної відповідальності* як перед суспільством в цілому, так і окремими людьми, що працюють в організації
4. *Орієнтація на інтелектуальну складову* трудового потенціалу.



## Основними моделями організацій є:

механістична (класична) модель -  
(Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)

органічна (неокласична) модель -  
(Т. Бернс, Д. Сталкер)

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика механістичної та органічної моделей

| Ознаки моделі Теорії організацій  | Моделі теорії організацій                                                                             |                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Класична (механістична)                                                                               | Неокласична (органічна)                                                                                                                     |
| Організаційні цілі                | Отримання економічних результатів                                                                     | Вживання системи, підтримання рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів                                                     |
| Структура і процеси               | Рационально побудовані ієрархічні структури                                                           | Децентралізовані структури і корпоративні відносини, які складаються довільно під впливом еволюції організації, виходячи з потреб її членів |
| Характер організаційної поведінки | Виконання приписаних робіт, які повністю регулюють раціональну поведінку                              | Дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і особистостей, і які важко піддаються регулюванню                                   |
| Тип системи управління            | Механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури подібна механізму для досягнення цілей | Органічний – самоналаштовуюча система сукупність особистостей і груп, які функціонують в умовах слабо регламентованих відносин              |
| Розвиток                          | Свідомий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов                          | Спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем                           |
| Напрямки вдосконалення            | Рационалізація формальних структур, планомірна перепідготовка або заміна кадрів                       | Вплив на групові та індивідуальні норми, організаційний клімат, стимулювання членів організації                                             |

Таблиця 2.5 - Порівняльна характеристика інституційної, системної і проблемної моделей

| Моделі теорії організацій                                                                                                               |                                                                                             |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Інституційна (Дуглас Норд)                                                                                                              | Системна модель                                                                             | Проблемна (В Франчук)                                           |
| Досягнення розвитку організації                                                                                                         | Забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів                              | Встановлюються в залежності від виникаючих проблем              |
| Узгодження соціально, неформальної структури з формальними структурами організації, при цьому неформальним надається переважне значення | Характеристики організацій, встановлені під впливом централізованих і неформальних приписів | Структура організації визначається характером вирішуваних робіт |
| Встановлення порядку, при якому установки соціальної дії призначаються членами колективу як дуже важливі                                | Дії, обумовлені впливом зовнішніх факторів і особистісних відносин, частково регульованих   | Прийняття обурень як проблему, реагування на них розумне        |
| Поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють                                                                 | Поєднання органічних і механістичних систем залежно від ситуації                            | Органічний, в залежності від виникаючих проблем                 |
| Реалізація змін, які забезпечують подолання внутрішньо організаційних протиріч                                                          | Реалізація змін, які забезпечують подолання внутрішньо організаційних протиріч              | Реалізація змін, які забезпечують подолання проблем             |
| Рішення проблем на основі компромісу між групами                                                                                        | Перебудова формальних і неформальних характеристик на основі оберненого зв'язку             | Члени організації аналізують проблеми і реалізують рішення      |

### ***Контрольні питання***

1. Які протилежні підходи можна відзначити в розвитку теорії організації? У чому їх сутність?
2. Взявши за основу розглянуті підходи, можна виділити деякі етапи в розвитку теорії організації. Назвіть їх та розкрийте стисло змістовне наповнення етапів.
3. У чому полягає сутність концепції Р. Сайерта, Дж. Марча, Г. Саймона «Організація як кошик для сміття» (модель нераціонального прийняття рішень)?
4. Якими процесами можна охарактеризувати розвиток будь-якої науки? Як у цьому «ключі» можна розглядати розвиток «Теорії організацій»?
5. Засновниками «механістичної моделі» в теорії організацій вважають Ф. Тейлора, А. Файоля та також М. Вебера. Поясніть, у чому полягає вклад у розвиток теорії організації Ф. Тейлора та А. Файоля, в чому спільність їх теорій та в чому вони принципово різняться?
6. У чому полягає сутність концепції «раціональної (ідеальної) бюрократії» М. Вебера? Чим вона відрізняється та у чому її співпадіння з теорією Файоля?
7. Який внесок здійснив Е.Мейо в розвиток теорії організації? Чим принципово відрізнявся його підхід від розглянутих вище?
8. У чому полягає сутність та значення теорії Х – теорії Y Дугласа Макгрегора?
9. Представником якої школи був Р. Лайкерт? Які системи управління розглянуто в його теорії та які висновки він зробив? В чому схожість його теорії з класичною організаційною теорією?
10. В чому полягає внесок Ч. Барнарда в теорію організації взагалі та в створення теорії адміністративної поведінки?
11. В яких трьох основних напрямках розвивається сучасна теорія організації? Надайте їх стисло характеристику.
12. Що являє собою сучасна організаційна парадигма, які її ключові моменти?
13. Чим відрізняється модель управління бізнес-процесами від звичайного функціонального менеджменту?
14. Яка принципова різниця існує між механістичною та органічною моделями? Які їх основні характеристики?
15. Чим відрізняються підходи при розгляді інституційної та проблемні моделі? Які їх основні характеристики?
16. На яких принципових підвалинах базується наука Тектологія О. Богданова?
17. У чому сутність теорії організаційного потенціалу І. Ансоффа?

### *Тестові завдання*

1. Основний внесок у формування класичної організаційної теорії належить:

- а) М. Веберу;
- б) В. Вернадському;
- в) Ф. Тейлору
- г) О. Богданову;

2. Основоположним принципом теорії людських відносин є:

- а) принцип індивідуальних відмінностей;
- б) принцип ієрархічної підпорядкованості;
- в) принцип колективної згуртованості;
- г) принцип відповідності заохочень і покарань.

3. Теорія адміністративної поведінки є синтезом:

- а) класичної організаційної теорії і принципів самоуправління
- б) класичної організаційної і бюрократичної теорій;
- в) теорії людських відносин і бюрократичної теорії;
- г) класичної організаційної теорії і теорії людських відносин;

4. Основна ідея О. Богданова (тектології) полягає у:

- а) відмінностях природних і суспільних явищ з організаційної точки зору;
- б) впливі природних і суспільних явищ на розвиток організацій;
- в) тотожності природних і суспільних явищ з організаційної точки зору;
- г) пристосуванні організації до змінних збурень у зовнішньому середовищі.

5. З точки зору теорії організації Ноосфера В.Вернадського є:

- а) глобальною еколого-економічною системою;
- б) математично-структурованим описом Всесвіту;
- в) законом розвитку організації;
- г) системою нагромадженої енергії рослинного життя

6. На перше місце сучасна організаційна парадигма висуває проблеми:

- а) формалізації управлінських процесів;
- б) задоволення соціальних очікувань всередині організації;
- в) адаптивності й гнучкості до змін навколишнього середовища;
- г) прозорості і адекватності застосування мотивації.



7. До авторів, які зробили найбільший вклад в розробку механістичної моделі організації, належать:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Е. Мейо;
- в) М. Вебер;
- г) А. Файоль;
- д) Ч. Барнард;
- є) Р. Лайкерт

8. Перший науковий підхід до аналізу організацій та процесу управління ними приписують:

- а) Харрінгтону Емерсону – «Дванадцять принципів ефективності»;
- б) Фредеріку У. Тейлору - «Принципи наукового управління»;
- в) Анрі Файолю - "Загальне та практичне управління";
- г) Богданову О.О. - «Тектологія. Загальна організаційна наука»;
- д) Лютеру Гьюліку – «Нотатки про теорію організації»;
- е) Пітер Друкер – «Практика управління».

9. Яким вченим дано цілісне уявлення про організаційну науку, сформульовано її основні принципи та закономірності й пояснено механізм їх прояву:

- а) Ф. Тейлор;
- б) О.О. Богданов;
- в) А. Файоль;
- г) М. Вебер;
- д) Л. Берталанфі;
- е) Г. Саймон.

10. Авторами організаційної теорії є:

- а) Т. Бернс та Г. Сталкер;
- б) Т. Бернс та Г. Саймон;
- в) П. Лоуренс та Дж. Лорш;
- г) Л. Гьюлік та Л. Урвік;
- д) Л. Урвік та П. Лоуренс.

11. Авторами, які сформулювали ознаки механістичної та органічної моделі організації, є:

- а) Т. Бернс та Г. Сталкер;
- б) Т. Бернс та Г. Саймон;

- в) П. Лоуренс та Дж. Лорш;
- г) Л. Гьюлік та Л. Урвік.

12. Концепція «адміністративного працівника» належить:

- а) М. Веберу;
- б) Р. Лайкерту;
- в) Г. Саймону;
- г) І. Ансоффу.

13. В який період сформульовані принципи організації, критерії формування організаційних структур і на систематичній основі стали проводитися дослідження з теорії організації?

- а) 1900-1920 рр.;
- б) 1920-1940 рр.;
- в) 1940-1960 рр.

14. Хто вперше запропонував аналіз поділу праці в управлінні (функції)?

- а) Генрі Форд;
- б) Анрі Файоль;
- в) Харрінгтон Емерсон.
- г) М. Вебер

15. Підхід організаційної науки заснований на:

- а) визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдино правильного рішення;
- б) визнанні двох видів навчання;
- в) визнанні того, що менеджмент не здійснює особливого впливу на здатність до виживання.
- г) визнанні того, що система розвивається так, щоб найкраще відповідати своїм власним характеристикам.

16. Екологічний підхід (еволюційна теорія) заснований на визнанні:

- а) того, що в організаційній діяльності не існує єдино правильного рішення;
- б) двох видів навчання;
- в) того, що менеджмент не здійснює особливого впливу на здатність до виживання.
- г) того, що система розвивається так, щоб найкраще відповідати своїм власним характеристикам.

17. Ключовими моментами сучасної організаційної парадигми є наступні положення:

- а) відповідність організаційної структури цілям організації;
- б) проблема гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища;
- в) визнання соціальної відповідальності.
- г) чіткий розподіл прав та обов'язків, наявність стимулів (матеріальних та моральних).

18. Під бізнес-системою розуміється:

- а) певна структура, яка діє у ринковому середовищі;
- б) будь-яка організація, яка здійснює підприємницьку діяльність;
- в) менеджмент, який реалізується в цільовій моделі організації;
- г) система відносин в середині організації, в її зовнішньому оточенні, галузі і на ринку.

19. Інституційна модель:

- а) розглядає організацію як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі;
- б) вважає будь-яку організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства;
- в) розглядає проблеми організації не як перешкоди, а як вираз природних потреб і можливостей їх реалізацій;
- г) розглядає організацію як раціонально побудовані ієрархічні структури, спрямовані на отримання економічних результатів.

20. Партисипативне управління:

- а) метод управлінської діяльності, оснований на виділенні найважливіших у даний період завдань;
- б) ґрунтується на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень;
- в) прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем;
- г) залучення управлінського ресурсу та навичок на певний проміжок часу або на перехідний період.

### *Завдання*



Підготувати есе «Тектологія» О.А. Богданова - перше систематизоване представлення щодо загальної організаційної науки»

### Тема 3 Організація як система

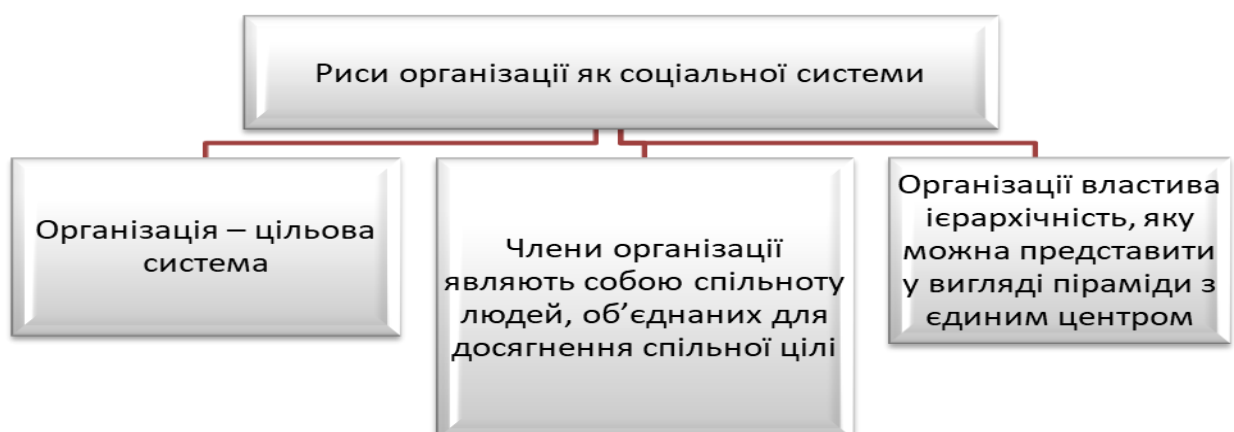
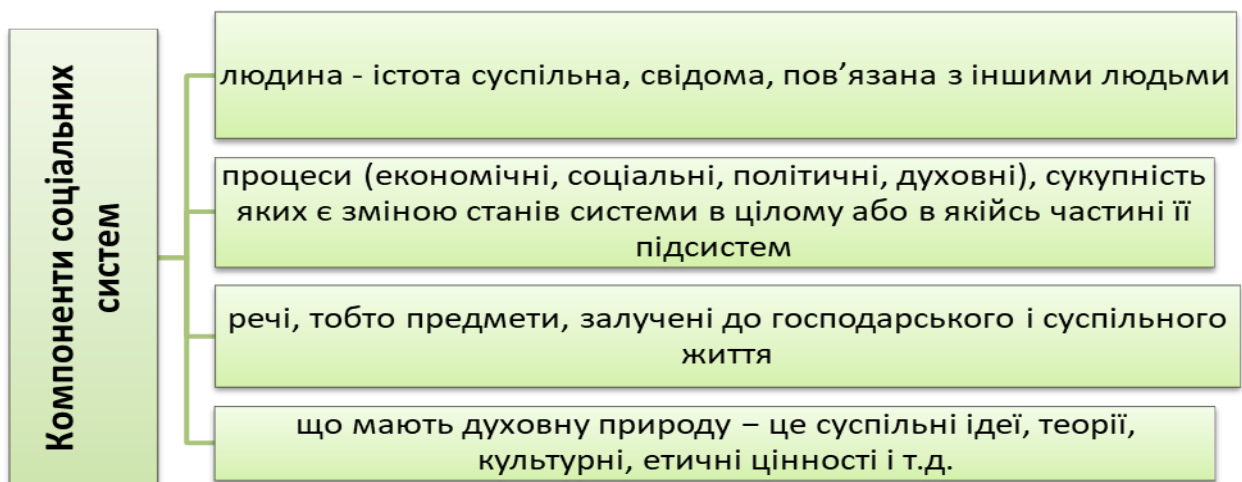
#### Основні терміни та теоретичні положення

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Система</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>- об'єкт довільної природи, що володіє вираженою системною властивістю, якої не має жодна з її частин при будь-якому способі розподілу</li><li>- певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, ємерджентності та стійкості</li></ul> |
| <b>Підсистема</b>          | це набір елементів, які являють собою автономну всередині системи сферу, наприклад, економічна, організаційна, правова підсистема.                                                                                                                                                                                            |
| <b>Властивості системи</b> | сукупність параметрів, що визначають поведінку системи.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Поведінка системи</b>   | реальна чи потенційна дія системи                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Дія</b>                 | подія, що відбувається з системою, зумовлена іншою подією                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Подія</b>               | зміна принаймні однієї властивості системи                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Гомеостаз</b>           | відносна сталість складу та властивостей внутрішнього середовища систем різних рівнів організації                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Еквіфінальність</b>     | внутрішня схильність системи до досягнення якогось граничного стану, не залежного від зовнішніх умов. Ідея еквіфінальності полягає у вивченні параметрів, що визначають деякий граничний рівень організації                                                                                                                   |
| <b>Соціальна система</b>   | система, в яку входить людина або яка призначена для людини                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Підхід до організації як до відкритої системи характеризується такими рисами організації:

- наявність компонентів;
- наявність зв'язків;
- наявність концепції;
- цілісність і ємкостність;
- наявність структури і ієрархії в організації;
- відносна самостійність підсистем та наявність взаємодії;
- перебіг процесів;
- можливість ідентифікації;
- наявність зовнішнього середовища;
- наявність управління елементами системи.

Кожна організація повинна мати всі ознаки системи, відсутність хоча б одного з них призведе до ліквідації організації.



Таблиця 3.1 - Цілі соціальних організацій

| Види соціальних організацій | Цілі                                                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціально-економічні        | Головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників                                |
| Соціально-культурні         | Головна ціль: реалізація естетичних установок;<br>вторинна ціль: одержання максимального прибутку    |
| Соціально-освітні           | Головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; вторинна ціль: одержання прибутку |

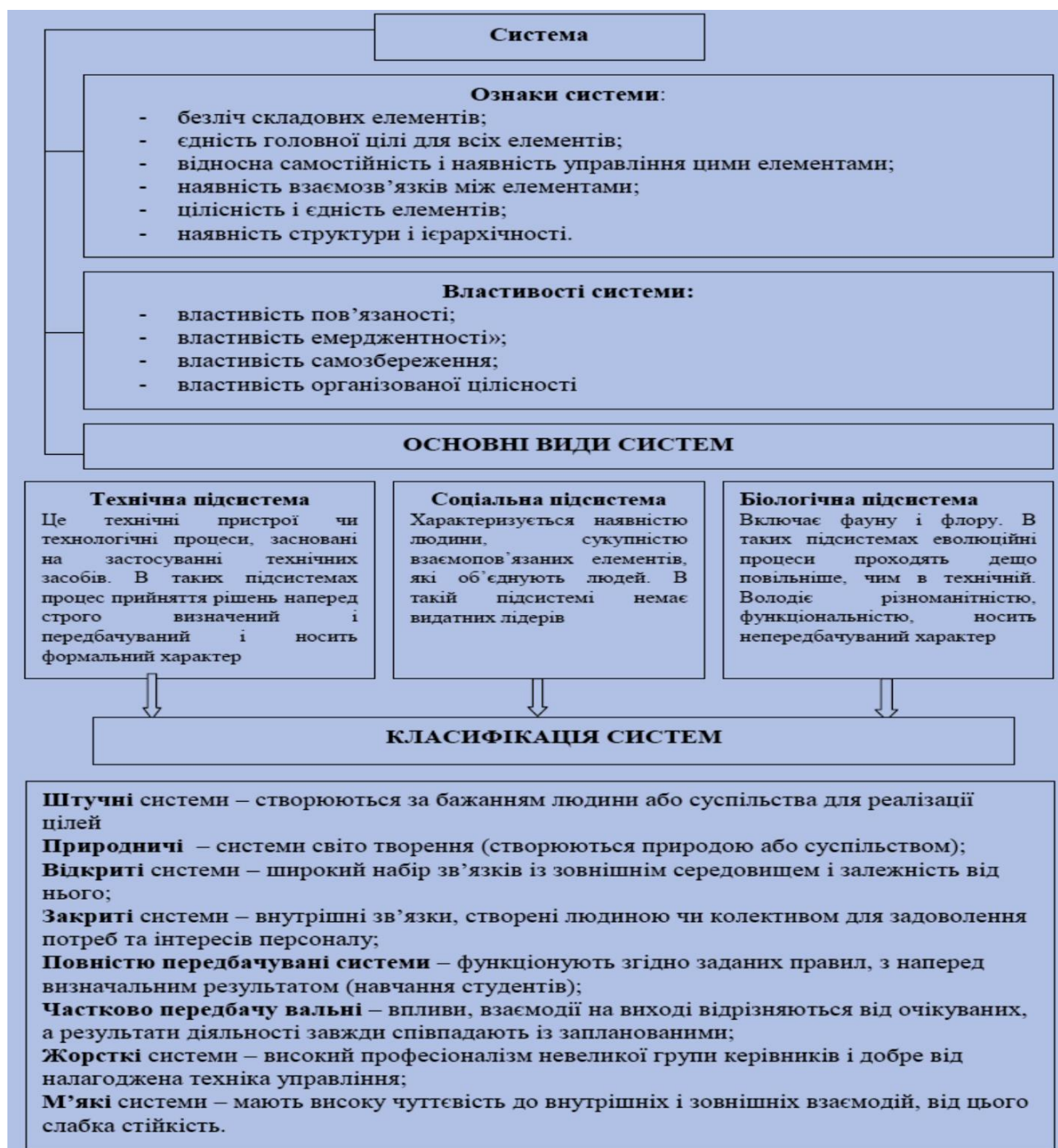


Рис. 3.1. Класифікація систем

Кожна організація як система має вхідний вплив, який складається із впливу зовнішнього середовища (вхід 1) і власних впливів (вхід 2), систему їх обробки, кінцеві результати та зворотній зв'язок (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема кінцевого результату і оберненого зв'язку



Рис. 3.3. Життєвий цикл організації

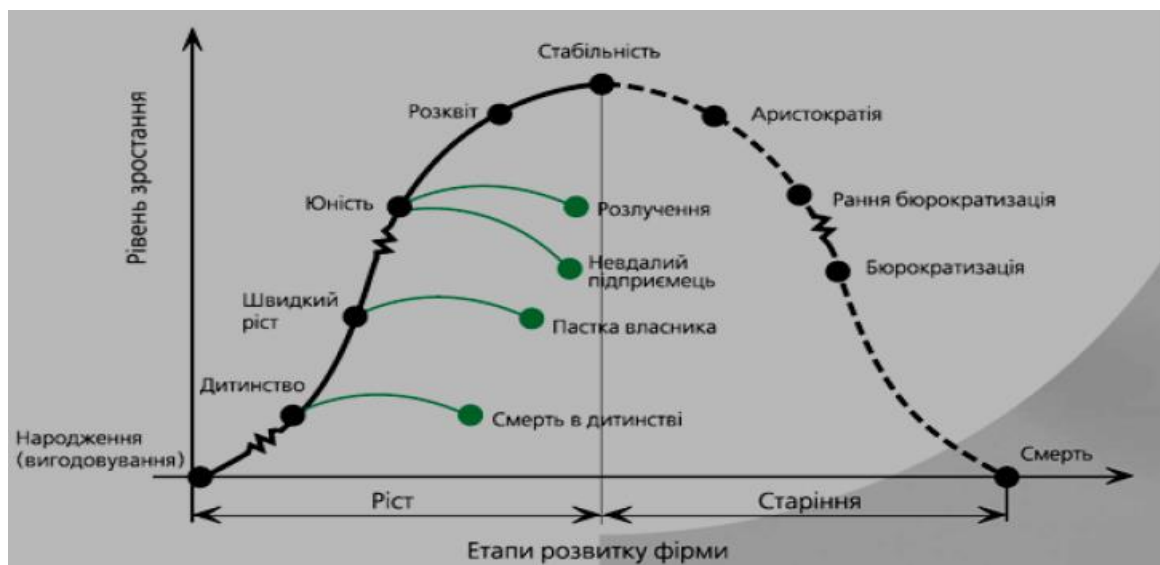


Рис. 3.4. Життєвий цикл організації за І. Адісесом



### ***Контрольні питання***

1. Як історично складались системні уявлення? Що розуміють під системою та чи співпадає це поняття з поняттям організації?
2. Якими рисами характеризується організація, якщо її розглядати як відкриту систему?
3. Що необхідно вивчати, щоб розуміти внутрішню будову системи?
4. Яка система називається соціальною, які основні компоненти вона включає та які відмінні риси має організація як соціальна система?
5. Існує багато класифікацій систем, але основним є групування в трьох підсистемах. Про які підсистеми іде мова? Надайте їх стислу характеристику
6. Чим відрізняється складна система від великої? Які системи відносяться до абстрактних, які до адаптивних, які до конкретних?
7. Які властивості організації відносяться до основних системних властивостей ?
8. Які властивості притаманні саме системам? Що означає поняття «еквіфінальність»?
9. Які 2 основних типи ділових організацій Вам відомі? Як вирізняються організації за принципами управління? Що таке життєвий цикл організації та з яких стадій він складається?

### ***Тестові завдання***

1. Впорядкована безліч властивостей системи (істотних), якими вона володіє в певний момент часу, називається:
  - а) властивістю системи;
  - б); подією
  - в) поведінкою системи;
  - г) станом системи
2. Системні уявлення вперше було сформовано в рамках такої галузі знань:
  - а) суспільствознавство;
  - б) астрономія
  - в) медицина;
  - г) філософія.
3. Системи, що змінюються у зовнішніх умовах та функціонують в умовах початкової невизначеності, класифікуються як:
  - а) динамічні системи;
  - б) адаптивні системи



- в) ієрархічні системи;
- г) конкретні системи

4. За емпіричною типологією ділових організацій розрізняють наступні їх типи:

- а) громада, корпорація та асоціація;
- б) економічні та неекономічні організації
- в) підприємства та установи;
- г) зайняті у сфері суспільної інтеграції та зайняті задоволенням людських потреб

5. Найстійкішу категорію людських відносин, що формується під час діяльності організації, звичайно називають:

- а) організаційними нормами;
- б) системою цінностей організації;
- в) правилами внутрішнього розпорядку організації;
- г) поведінкою системи

6. Набір елементів, які являють автономну область всередині системи, називають:

- а) частиною цілого;
- б) підсистемою;
- в) підмножиною;
- г) підгрупою

7. Організаційна система:

- а) єдине утворення, що складається з взаємодіючих між собою ланок та призначене для цілеспрямованої діяльності;
- б) колектив співробітників, що виконують спільну роботу у суворій відповідності з отриманим від керівника завданням;
- в) складний механізм, що складається з різних частин та елементів і виконує різні функції.

8. Характерними рисами організації є:

- а) формалізація;
- б) департаменталізація;
- в) комплексність;
- г) співвідношення централізації і децентралізації;
- д) горизонтальні зв'язки

є) соціалізація;

9. Згідно основної класифікації системи розділяються на:

а) правові;

б) політичні;

в) технічні;

г) соціальні

д) біологічні.

10. Які системи характеризуються обов'язковою наявністю людини в сукупності взаємопов'язаних елементів?

а) біологічні;

б) автоматизовані;

в) автоматичні;

г) технічні;

д) соціальні.

11. До основних системних властивостей організації відносяться?

а) інгресія;

б) самоорганізація;

в) цілісність;

г) кон'югація;

д) емерджентність.

12. Які системи відносяться до нематеріальних (абстрактних)?

а) гіпотези;

б) організми;

в) хімічні;

г) теорії;

д) популяції;

е) соціальні;

ж) логічні.

13. У чому сутність системного підходу?

а) у віднесенні об'єктів дійсності до певного типу систем: простої, великої або складної

б) у поданні явищ і процесів дійсності як взаємопов'язаних елементів систем;

в) в тому, що дослідник повинен визначити систему того рівня, на якому може бути вирішена проблема

г) у розгляді об'єкту як системи, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, та вважає будь-який об'єкт підсистемою, що входить до складу ширшої системи

14. Великою системою називають:

- а) таку систему, в якій ізольований розгляд підсистем неможливий або призводить до помилкових висновків;
- б) таку систему, яка складається з безлічі елементів;
- в) таку систему, у якій вхідні підсистеми так само можна розглядати як складні;
- г) систему, котру не можна спостерігати одночасно з позиції одного спостерігача або в часі, або в просторі

15. Під відкритою системою розуміється:

- а) система, за допомогою якої розглядається незахищена організація;
- б) система, в якій процеси протікають при взаємодії з зовнішнім середовищем;
- в) система, що не має певної межі;
- г) система, що має зрозумілі ресурси на вході.

16. Життєвий цикл організації - це:

- а) період зростання потенціалу організації;
- б) період від моменту утворення до ліквідації організації;
- в) період стабільного та ефективного функціонування організації;
- г) елементи процесу організування.

17. Бюрократія найбільше виявляється на такій життєвого циклу організації:

- а) зрілість;
- б) народження;
- в) згасання;
- г) відродження.

18. Робастність – це:

- а) здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів або підсистем;
- б) пріоритет інтересів системи ширшого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів
- в) внутрішня схильність системи до досягнення якогось граничного стану, не залежного від зовнішніх умов;
- г) декомпозиція системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними

19. Еквіфінальність – це:

- а) здатність системи зберігати часткову ефективність при відмові її окремих елементів (підсистем);
- б) пріоритет інтересів системи глобального рівня перед інтересами її компонентів
- в) внутрішня схильність системи до досягнення якогось граничного стану, який не залежить від зовнішніх умов;
- г) можлива декомпозиція системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними

20. Неадитивність системи означає, що:

- а) ефекти функціонування компонентів в системі (позитивні і негативні) володіють властивістю не додавання, а множення
- б) принципову неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей складових компонентів;
- в) є можливість декомпозиції системи на компоненти
- г) цілеспрямованість дій компонентів підсилює ефективність функціонування системи;

21. Емерджентність означає:

- а) прагнення відновити порушену рівновагу, компенсувати зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників;
- б) появу у системи властивостей, які окремо не притаманні її елементам;
- в) прагнення зберегти незмінною структуру при умові наявності взаємодій, що збурюють;
- г) первинність цілого по відношенню до частин.

22. Штучні системи – це системи:

- а) які, створюються за бажанням людини (суспільства) для реалізації запланованих цілей (програм);
- б) всі елементи яких є поняттями;
- в) що являють собою різновид конкретних систем
- г) які функціонують за правилами, що наперед задані

### ***Завдання***

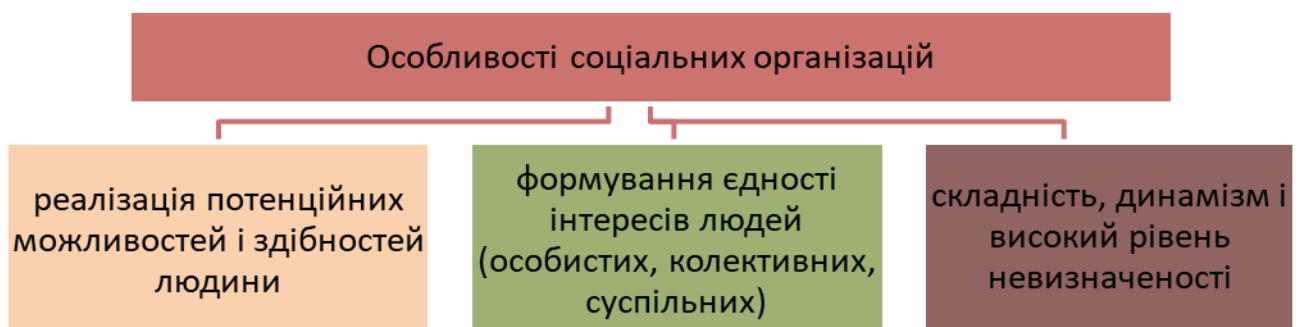
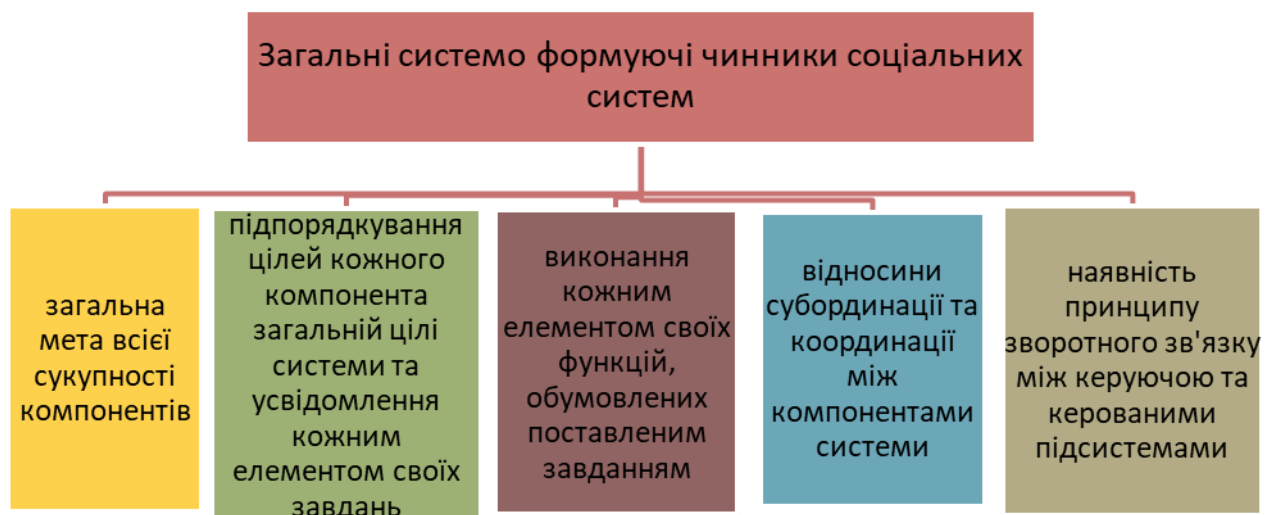


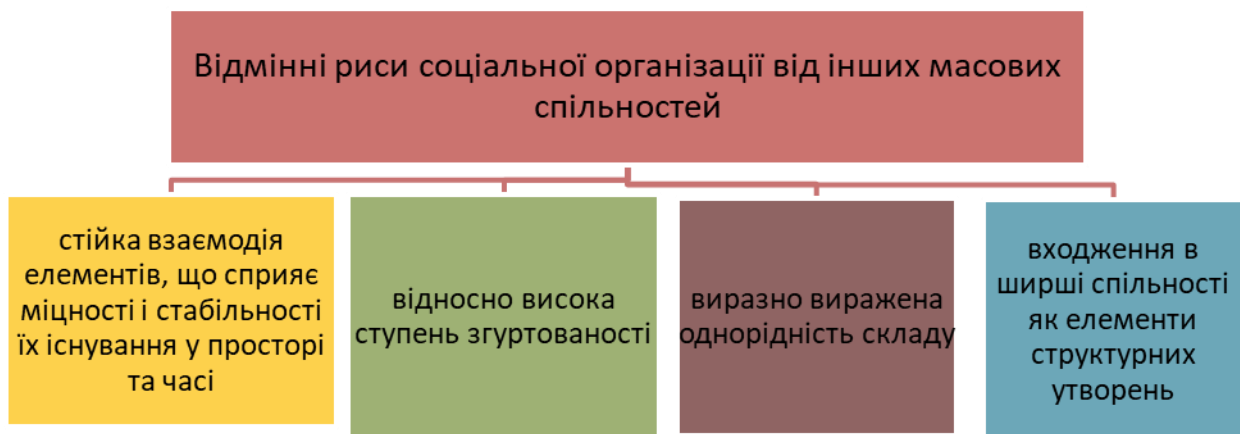
Підготувати есе «Кризові ситуації в організації та її життєвий цикл»

## Тема 4. Організація як соціум

### Основні терміни та теоретичні положення

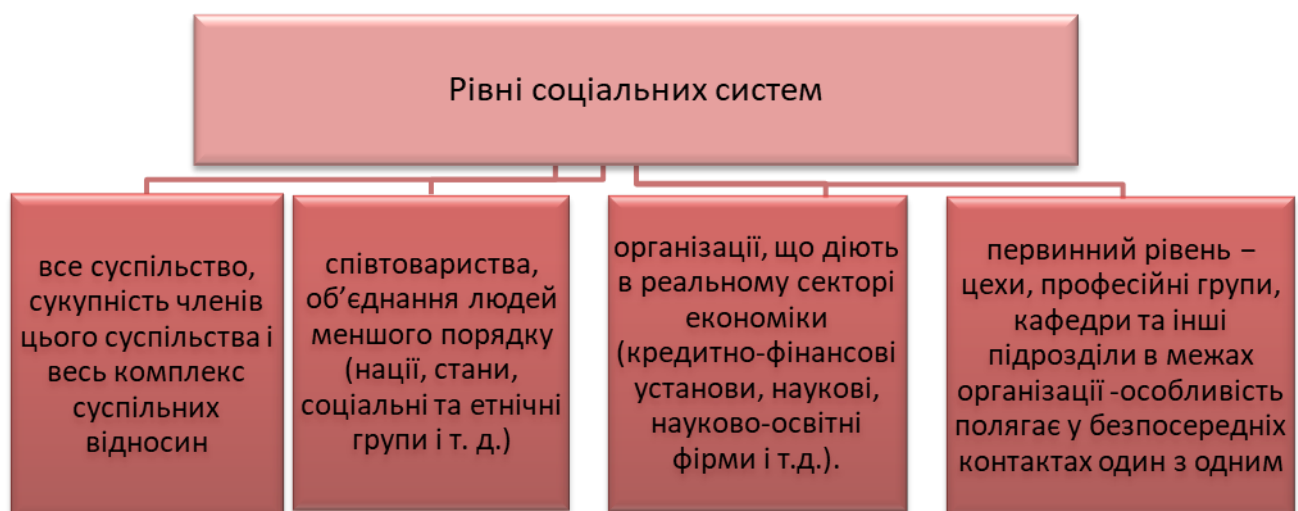
|                                      |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна система                    | певною мірою впорядкована безліч взаємодіючих індивідів і груп індивідів, що утворюють цілісність                                                                                               |
| Організація                          | сукупність двох або більше індивідів, діяльність яких побудована на досягненні свідомо координованих цілей.                                                                                     |
| Соціальна спільність                 | реально існуюча, емпірично фіксована сукупність індивідів, що вирізняються відносною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії та поведінки                                    |
| Колектив                             | об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність                                                                                                               |
| Формальна організація                | система формалізованих приписів, статусів, ролей, яка встановлює раціональний поділ праці, а також забезпечує координацію дій індивідів                                                         |
| Неформальна організація              | система не приписаних неформальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, зразків дії, переданих за допомогою традицій та звичаїв, які виникають спонтанно в процесах повсякденної взаємодії |
| Самоврядування                       | автономне функціонування будь-якої соціальної системи (колективів, організацій, об'єднань і навіть однієї людини)                                                                               |
| Організаційний (нормативний) порядок | система відносно стабільних довгострокових ієрархічних зв'язків, стандартів, посад, яка є результатом розподілу прав, обов'язків, повноважень і відповідальності                                |





**Е. Фромм:** «Людина – не та особа, якою є, а та, якою може стати» (вона погано адаптується до соціальних умов, оскільки наділена пристрастями і прагненнями)

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



При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 4.1).

Таблиця 4.1– Вплив рівня зв’язків на стан організацій

| Соціальні зв’язки | Економічні зв’язки                                    |                     |                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|
|                   | слабкі                                                | середні             | міцні                  |
| Слабкі            | Нестійка організація                                  | Слабка організація  | Конфліктна організація |
| Середні           | Слабка організація                                    | Середня організація | Середня організація    |
| Міцні             | Конфліктна формальна і сильна неформальна організація | Середня організація | Сильна організація     |

#### Ознаки, що характеризують неформальні організації

Соціальний контроль

Опір змінам

Неформальні лідери

#### Головні ознаки добровільних організацій за Н. Смелзером

їх створено для захисту спільних інтересів їхніх членів

членство в організації є добровільним – люди можуть вільно входити до них і вільно залишати їх

організації цього типу не пов'язані з державними органами (є модифікації в різних країнах)

#### Основні типи регуляторів у соціальних системах

цільова управлінська дія

саморегуляція

організаційний порядок

#### Види цільового управління

управління ззовні або зовнішнє управління

самоврядування



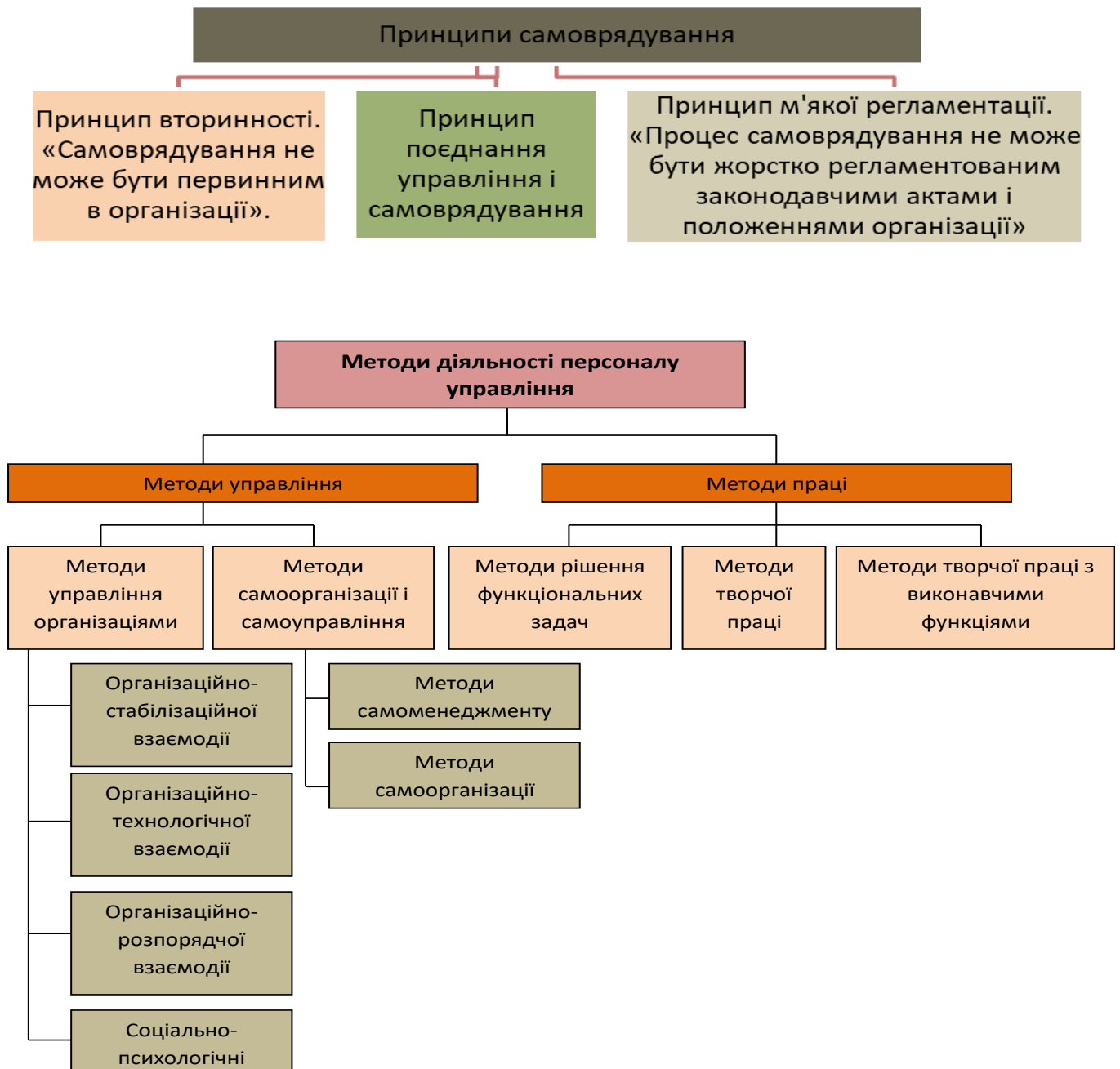


Рис. 4.1. Класифікація методів діяльності персоналу управління

Різноманітність методів, які використовуються персоналом управління, весь їх спектр включений між двома крайніми по суті границями реактивного і цільового управління

### ***Контрольні питання***

1. В чому полягає сутність та особливості соціальних організацій, їх відмінність від інших спільностей?
2. Охарактеризуйте основні компоненти соціальних систем
3. В чому різниця формальних та неформальних організацій, формальних та неформальних лідерів?
4. Яка система називається соціальною, які основні компоненти вона включає та які відмінні риси має організація як соціальна система?
5. Які основні рівні соціальних систем вирізняють? Надайте їх стислу характеристику
6. Надайте стислу характеристику організацій, які вирізняються за ознаками: наявність соціальних та економічних зв'язків працівників; статус; формалізація.
7. Якими шляхами відбувається формування організаційних структур? Якими є ознаки добровільних організацій?
8. Які основні регулятори діють у соціальних системах? В чому сутність механізму цільової управлінської дії?
9. Що собою являє самоврядування та на яких 3 принципах воно базується?
10. Що може бути покладено в основу класифікації методів діяльності персоналу управління? Охарактеризуйте відповідні методи.
11. Що таке регламентування й що виступає результатом організаційної регламентації?

### ***Тестові завдання***

1. Соціальна організація є сукупністю індивідів, що об'єднані:
  - а) за національною ознакою;
  - б) подібним світосприйняттям;
  - в) за гендерною ознакою
  - г) спільною метою
2. За Е. Фроммом, людина погано адаптується до соціальних умов, так як наділена:
  - а) життєвим досвідом;
  - б) раціональним способом мислення;
  - в) пристрастями і прагненнями;
  - г) прагненням задовольнити особисті потреби.

3. Активність системи є властивістю її елементів, яка характеризує:

- а) можливість опору чинникам впливу зовнішнього середовища;
- б) взаємодію вищого і нижчих рівнів управління;
- в) ступінь впливу змінних внутрішнього середовища на існування системи;
- г) спрямованість на розвиток або консервацію системи.

4. На дії, так званого, людського фактору ґрунтуються:

- а) соціальні організації;
- б) неекономічні організації;
- в) формальні організації;
- г) неформальні організації.

5. Система, яка є автономною по відношенню до зовнішнього середовища, є:

- а) абстрактною;
- б) самокерованою;
- в) закритою
- г) динамічною

6. Основний показник ефективності механізмів регулювання соціальної системи - це:

- а) фінансово-економічні показники діяльності;
- б) ступінь впливу факторів зовнішнього середовища;
- в) ступінь розв'язання суперечностей в організаційному середовищі;
- г) визнання соціальної ролі даної системи суспільством.

7. Організаційний порядок є результатом:

- а) вдало обраного стилю управління;
- б) розподілу прав, обов'язків, повноважень і відповідальності;
- в) раціонально побудованої структури управління;
- г) зменшення впливу чинників макро- та мікрооточення організації.

8. Які види систем не належать до соціальних:

- а) економічні;
- б) фізичні;
- в) біологічні;
- г) освітні;
- д) правові
- е) політичні

9. Основними компонентами соціальних систем є:

- а) знаряддя та засоби праці;
- б) соціальні групи;
- в) людина;
- г) духовні, моральні цінності;
- д) гіпотези
- е) явища;
- є) процеси;

10. Соціальна система – це:

- а) органи громадського управління на державному та муніципальному рівні;
- б) сукупність цінностей, норм і санкцій в суспільстві;
- в) колективна єдність, що заснована на взаємодії людей і не може існувати в сумі ізольованих індивідів

11. Особливості соціальних законів:

- а) суб'єктивний характер, вербальне вираження;
- б) об'єктивний характер, обмеженість у часі, пов'язаність із суб'єктивним фактором ;
- в) виявляються тільки в певному суспільстві, не носять загальний характер.

12. Організація, яка ставить своєю основною метою задоволення суспільних потреб, – це:

- а) господарська
- б) комерційна;
- в) некомерційна;
- г) урядова

13. Об'єднання людей, пов'язаних між собою домовленістю про права і обов'язки та засноване на зразках дій, це:

- а) комерційна організація
- б) державна організація;
- в) неформальна організація;
- г) формальна організація

14. Соціальна організація:

- а) створюється для задоволення потреб та інтересів засновників та суспільства шляхом виробництва товарів і надання послуг;
- б) це організація, яка навмисно створена з волі керівництва і має чітко поставлені цілі, формалізовані правила, структуру та зв'язки
- в) система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

15. Господарські організації:

- а) група людей, що об'єдналися між собою на основі взаємної симпатії і прихильності;
- б) організації, що спеціалізуються на виробництві товарів, послуг або інформації
- в) союзи, партії, групи, сформовані за інтересами;

16. Ознаки, що характеризують неформальні організації:

- а) опір змінам;
- б) система ролей, яка встановлює раціональний поділ праці;
- в) ієрархія за схожістю функціональних завдань;
- г) визнання лідера групою.

17. Існує \_\_\_\_ рівнів соціальних систем залежно від відносин з середовищем:

- а) п'ять;
- б) шість;
- в) чотири;
- г) три.

18. Унітарними підприємствами є:

- а) комерційні організації, не наділені правом власності;
- б) комерційні організації, наділені правом власності;
- в) некомерційні організації, не наділені правом власності.

19. У соціальних системах до основних типів регуляторів належать:

- а) функціональні задачі
- б) зовнішня координація;
- в) організаційний порядок;
- г) саморегуляція

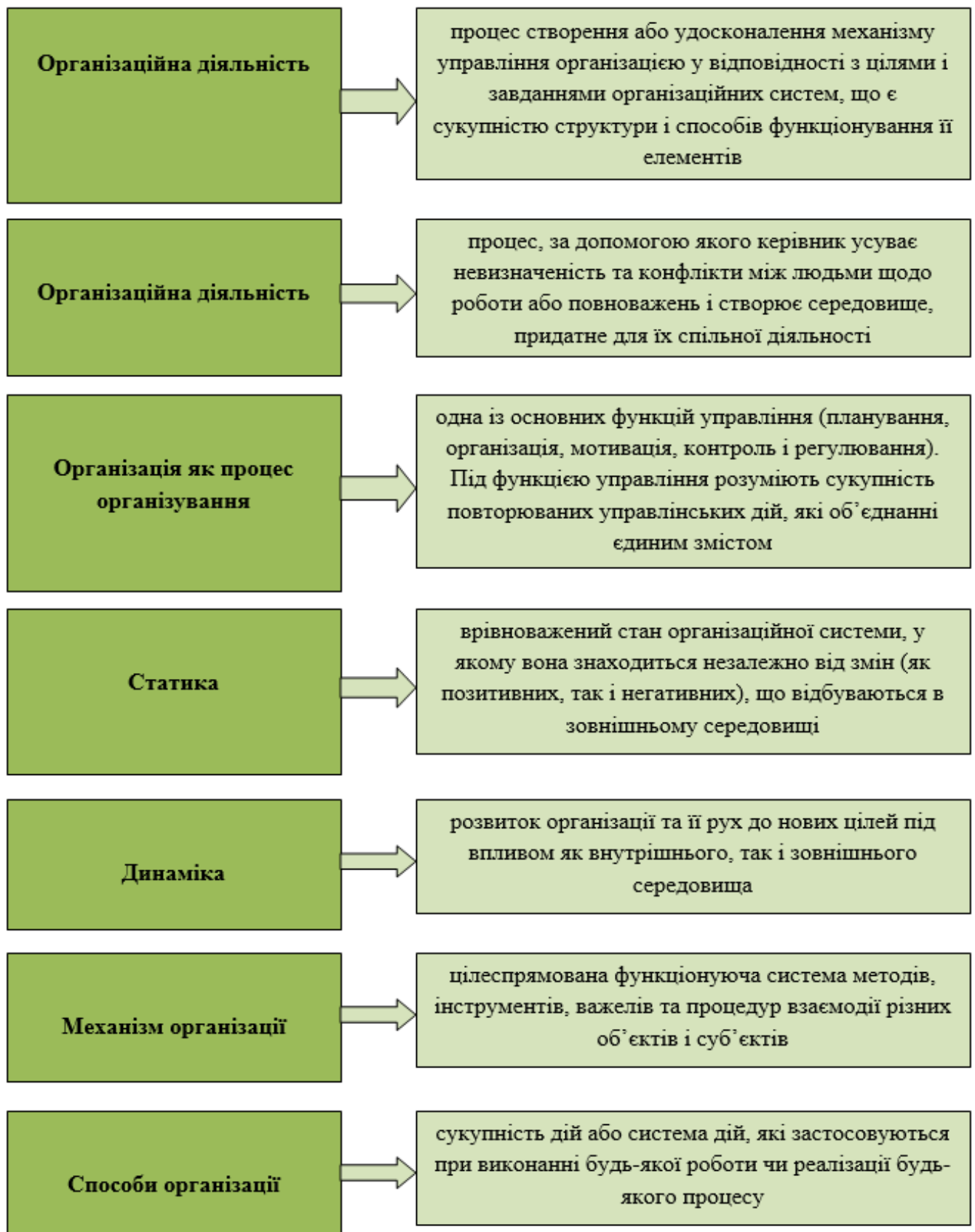
***Завдання***

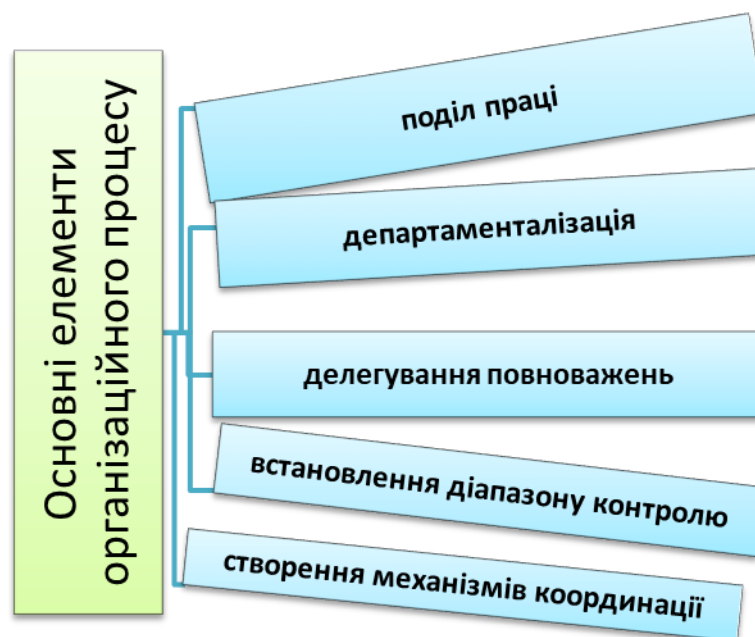
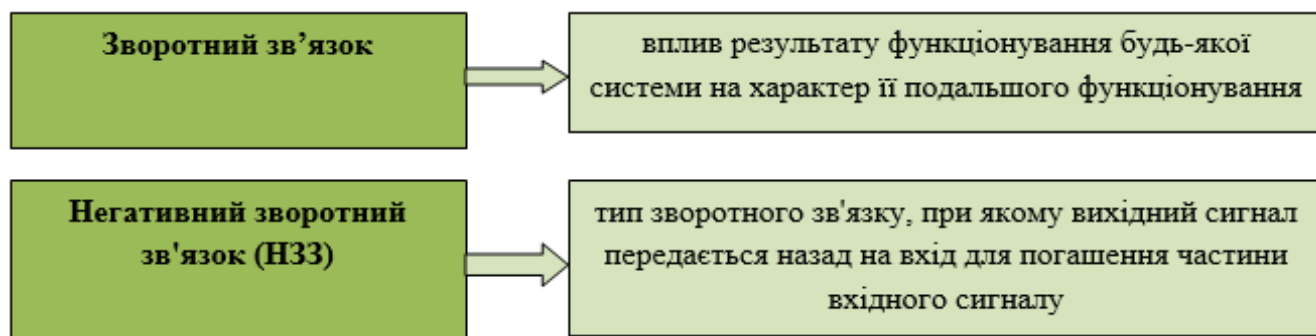


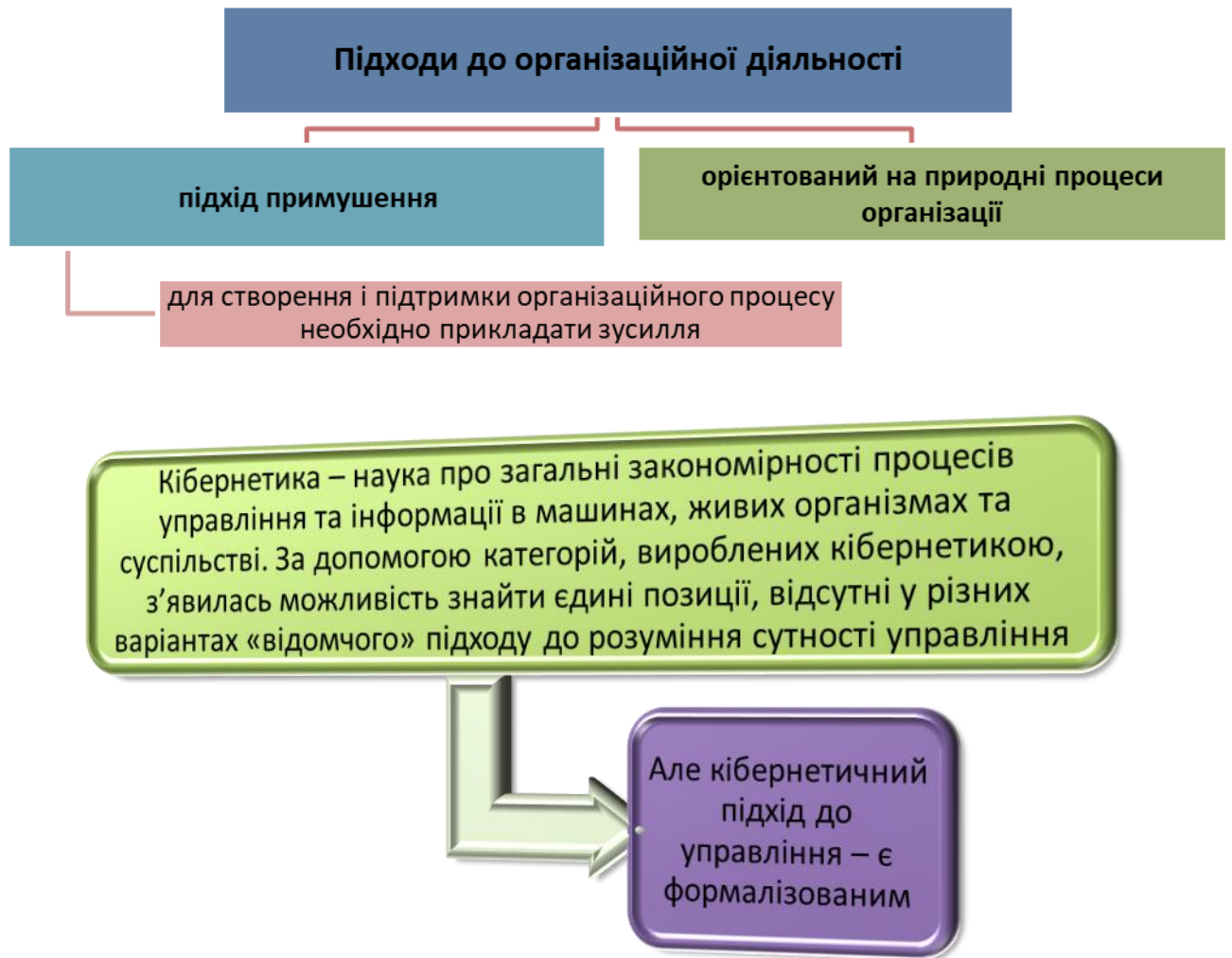
Підготувати есе «Самоорганізація та регламентація в процесі управління»

## Тема 5 Організаційний процес

### *Основні терміни та теоретичні положення*







**Принцип розімкнутого управління.** В основі - ідея автономного впливу на систему незалежно від умов її роботи



Рис. 5.1. Принцип розімкнутого управління

**Принцип компенсаційного управління.** Можливість врахування збурень, тобто ліквідація недостовірності інформації (апріорної), яка базується на моніторингу (збурення вимірюються)



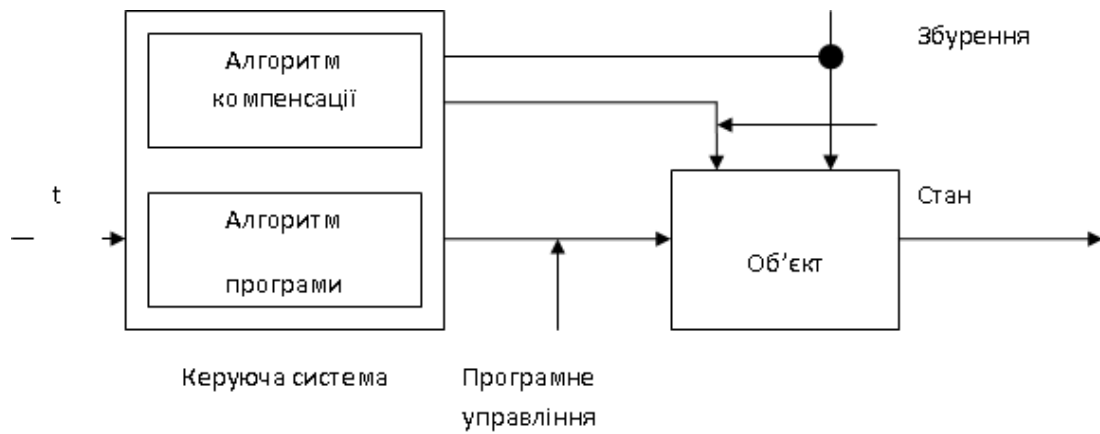


Рис.5.2. Принцип компенсаційного управління

**Принцип закритого (замкнутого) управління.** Клас замкнутих контурів управління утворюють системи з негативним зворотним зв'язком

Заздалегідь програмується не вхідна дія, а наслідок впливів на об'єкт управління (необхідний стан системи)

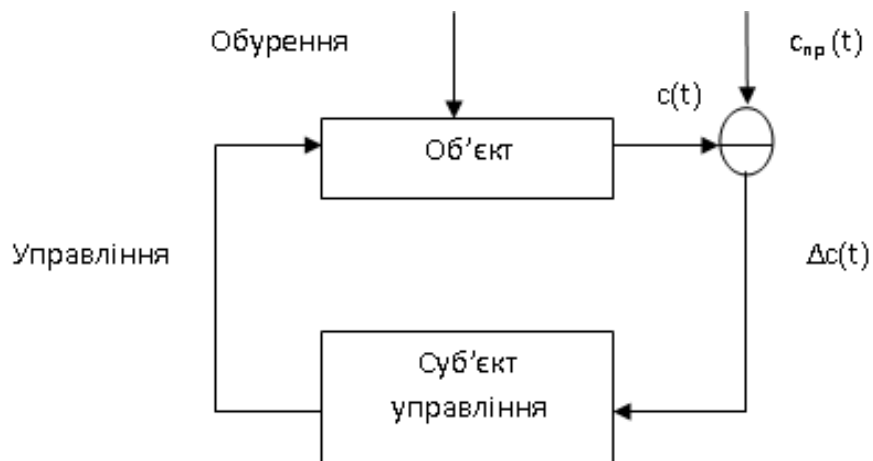
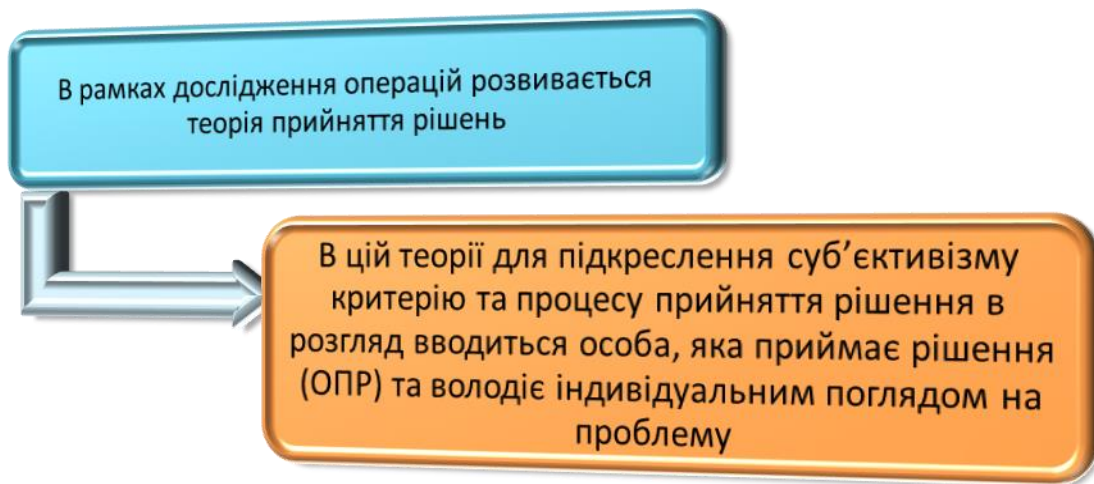


Рис. 5.3. Принцип замкнутого управління

**Принцип одноразового управління.** Покладений в основу теорії дослідження операцій, складається з необхідності здійснення одноразового акту управління (ухвалення деякого рішення, наслідки якого відчуваються досі тривало)



**Адаптивні системи.** Справляються з невизначеністю використанням додаткової інформації про стан і взаємодію об'єкта з середовищем в процесі управління з наступною перебудовою структури системи (змінюю її параметрів), якщо умови роботи відхиляються від апріорно відомих

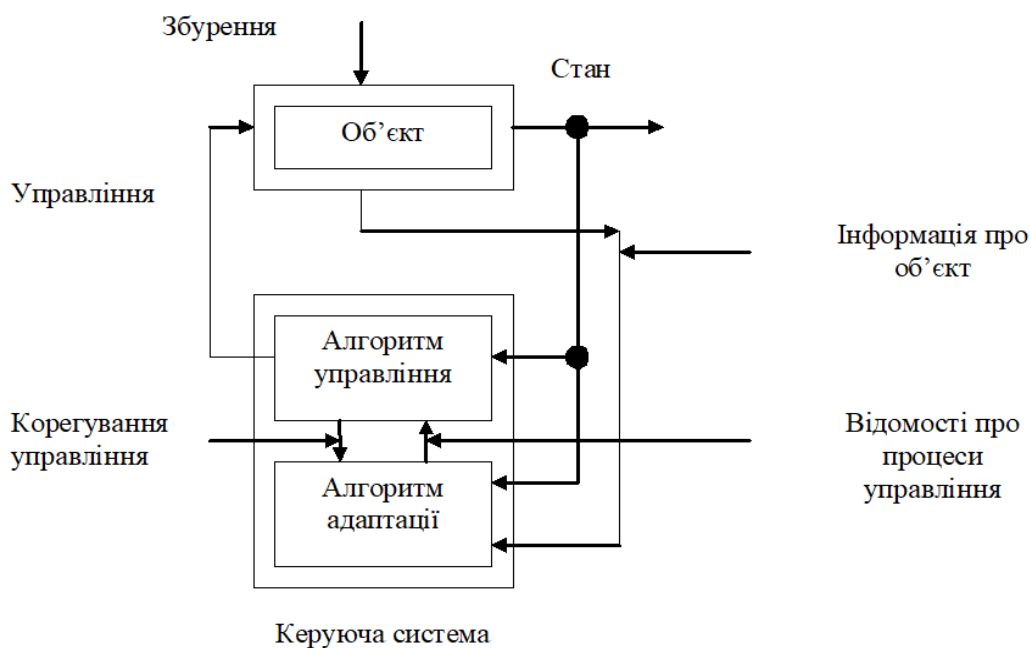


Рис. 5.4. Адаптивна система

**Клас самоналагоджувальних систем.** Що налагоджуються в процесі адаптації

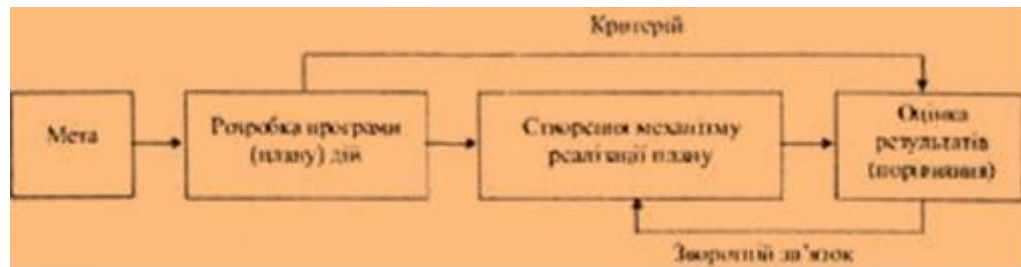
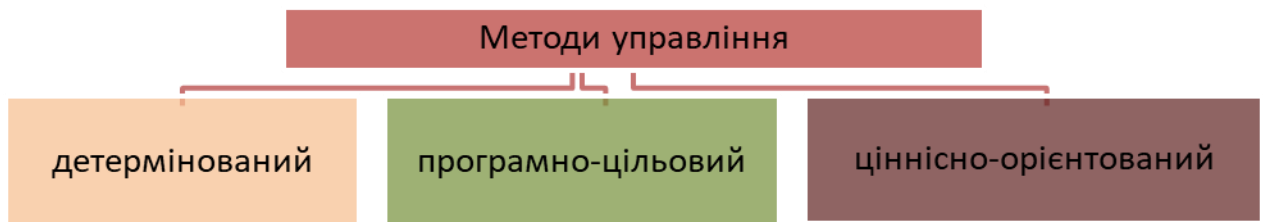


Рис. 5.5. Детермінований метод



Рис.5.6. Програмно-цільовий метод



Рис. 5.7. Ціннісно-орієнтований метод

### ***Контрольні питання***

1. В чому полягає сутність організаційної діяльності, які його основні елементи?
2. В чому сутність понять статика та динаміка в організації та протиріччя принципів дії статичної організації?
3. Назвіть та охарактеризуйте структурні елементи процесу організації.
4. В чому полягає різниця двох сучасних організаційних парадигм та, відповідно, підходів до організаційної діяльності?
5. Назвіть та охарактеризуйте сучасні принципи управління: розімкнутого управління, компенсаційного, закритого, одноразового.
6. В чому особливість теорії прийняття рішень?
7. Що лежить в основі використання принципів функціонування адаптивних і самоналагоджувальних систем?
8. Охарактеризуйте основні методи управління, що використовуються в менеджменті: детермінований, програмно-цільовий і ціннісно-орієнтований

### ***Тестові завдання***

1. Кібернетика – наука про:
  - а) закономірності процесів управління в суспільстві, машинах, живих організмах;
  - б) методи управління соціальними організаціями;
  - в) закономірності розвитку суспільства;
  - г) математичне моделювання економічних процесів.
2. Процес створення середовища, придатного для спільної діяльності, має назву:
  - а) замкнуте управління;
  - б) оптимізація управління;
  - в) організаційна діяльність
  - г) динамічне управління.
3. Організація в сенсі «процесу організування» являє собою:
  - а) структурування процесу праці у межах системи управління;
  - б) сукупність методів управлінського впливу;
  - в) одну з основних функцій управління;
  - г) правила внутрішнього розпорядку.
4. Замкнуті контури управління утворюють системи:
  - а) зі зворотним зв'язком;
  - б) з нерегульованим впливом збурень на функціонування системи;
  - в) абстрактні

г) соціальні

5. Принцип розімкнутого управління має в основі ідею:

- а) автономного впливу на систему незалежно від умов її роботи
- б) впливу системи на фактори зовнішнього середовища;
- в) узгодження з умовами її роботи впливу на систему;
- г) управління окремими процесами роботи системи.

6. В результаті застосування до об'єкту теорії прийняття рішень маємо:

- а) розроблені методи управлінського впливу;
- б) короткострокову стратегію організації;
- в) довгострокову стратегію організації;
- г) оптимальний оперативний план дій.

7. Принцип однократного управління лежить в основі:

- а) організаційного проектування;
- б) теорії самоорганізації систем;
- в) теорії дослідження операцій;
- г) дослідження внутрішнього середовища організації.

8. Кібернетичний підхід до управління поділяє системи на:

- а) абстрактні і конкретні;
- б) керуючі та керовані;
- в) відкриті і закриті;
- г) динамічні і адаптивні.

9. Адаптивна система орієнтується на:

- а) зменшення впливу факторів, що збурюють систему;
- б) збереження гомеостазу системи в умовах збурень
- в) автономний вплив на систему незалежно від факторів, що збурюють;
- г) певну визначеність поведінки системи;

10. Формою динамічного існування організації є:

- а) бірегуляція;
- б) процес;
- в) інгресія;
- г) еволюція

11. Детермінований метод стосовно організації передбачає:

- а) розробку планів діяльності організації;
- б) формулювання мети організації;
- в) вивчення факторів зворотних зв'язків;
- г) орієнтацію на саморозвиток організації.

## 12. Управління організацією:

- а) видача чітких розпоряджень і наказів безпосереднім виконавцям завдання;
- б) неухильне виконання виконавцями розпоряджень і наказів дирекції та вищих начальників
- в) забезпечення погоджених дій її членів, спрямованих на досягнення спільної мети;

### Завдання

Підготувати есе за темами (на вибір):

- «Динаміка організації та процеси соціальних систем»
- «Критерії і характеристика оцінки якості процесів»

## Тема 6 Самоорганізація

### *Основні терміни та теоретичні положення*

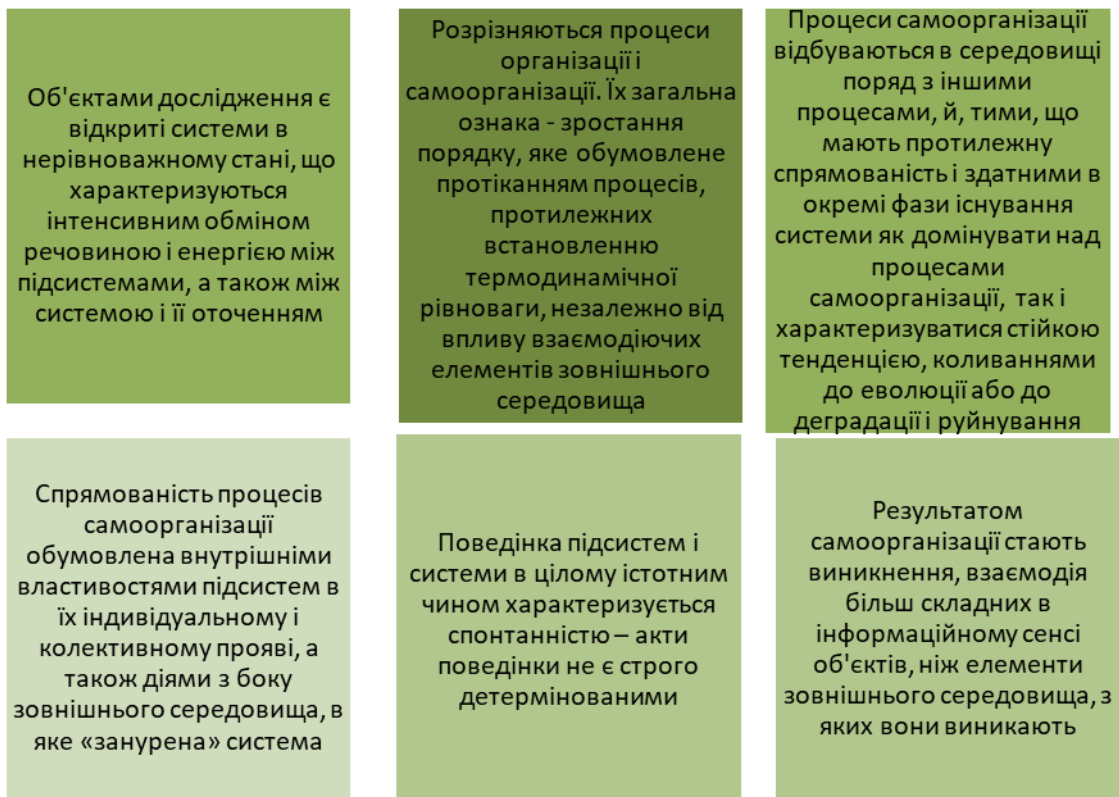


|                                |   |                                                                                                                         |
|--------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фрактал</b>                 | → | об'єкт, що має властивість самоподібнюватися                                                                            |
| <b>Точка біфуркації</b>        | → | центр розгалуження шляхів еволюції системи                                                                              |
| <b>Флуктуація</b>              | → | випадковість. Здатна грати роль механізму, що виводить систему на аттрактор                                             |
| <b>Безповоротність процесу</b> | → | неможливість змінити спрямованість процесів самоутворення в кожен даний момент                                          |
| <b>Стійкість системи</b>       | → | її здатність повертатися в рівноважний стан після впливу внутрішніх і зовнішніх обурень                                 |
| <b>Саморегулювання</b>         | → | самостійне реагування системи на зовнішні взаємодії, які порушують її нормальне функціонування                          |
| <b>Самоуправління</b>          | → | самостійне рішення цільових задач, розробку методів і засобів їх рішення, створення неформальних синергетичних зв'язків |

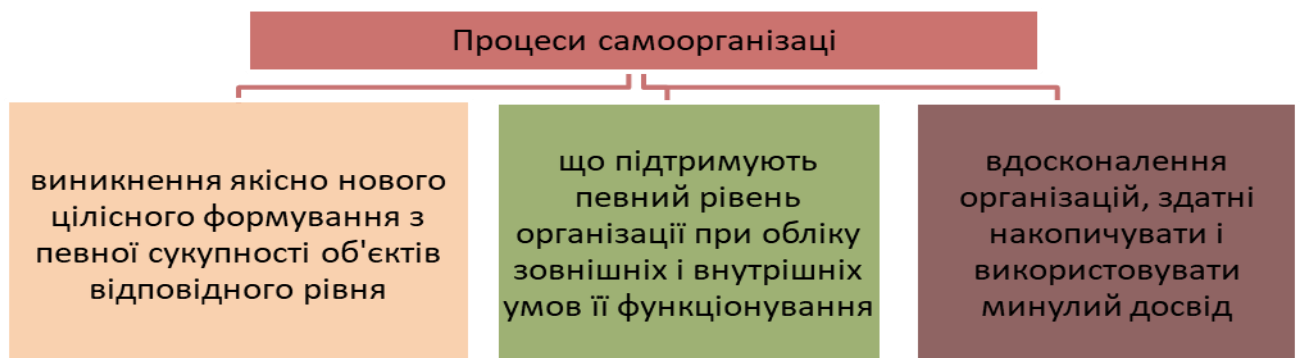
*Головною особливістю* процесу самоорганізації є його *антиентропійна спрямованість*



Синергетичну концепцію самоорганізації можна привести у вигляді наступних *положень*:

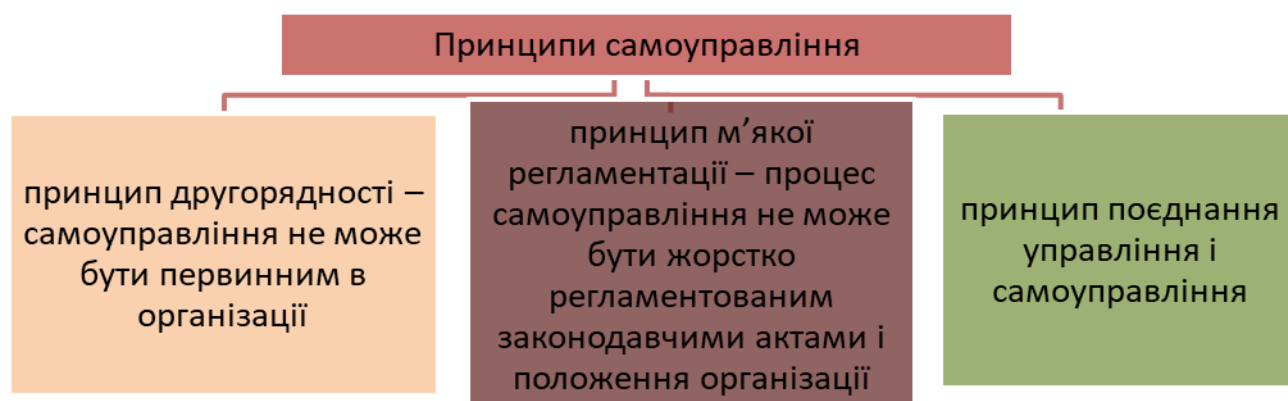
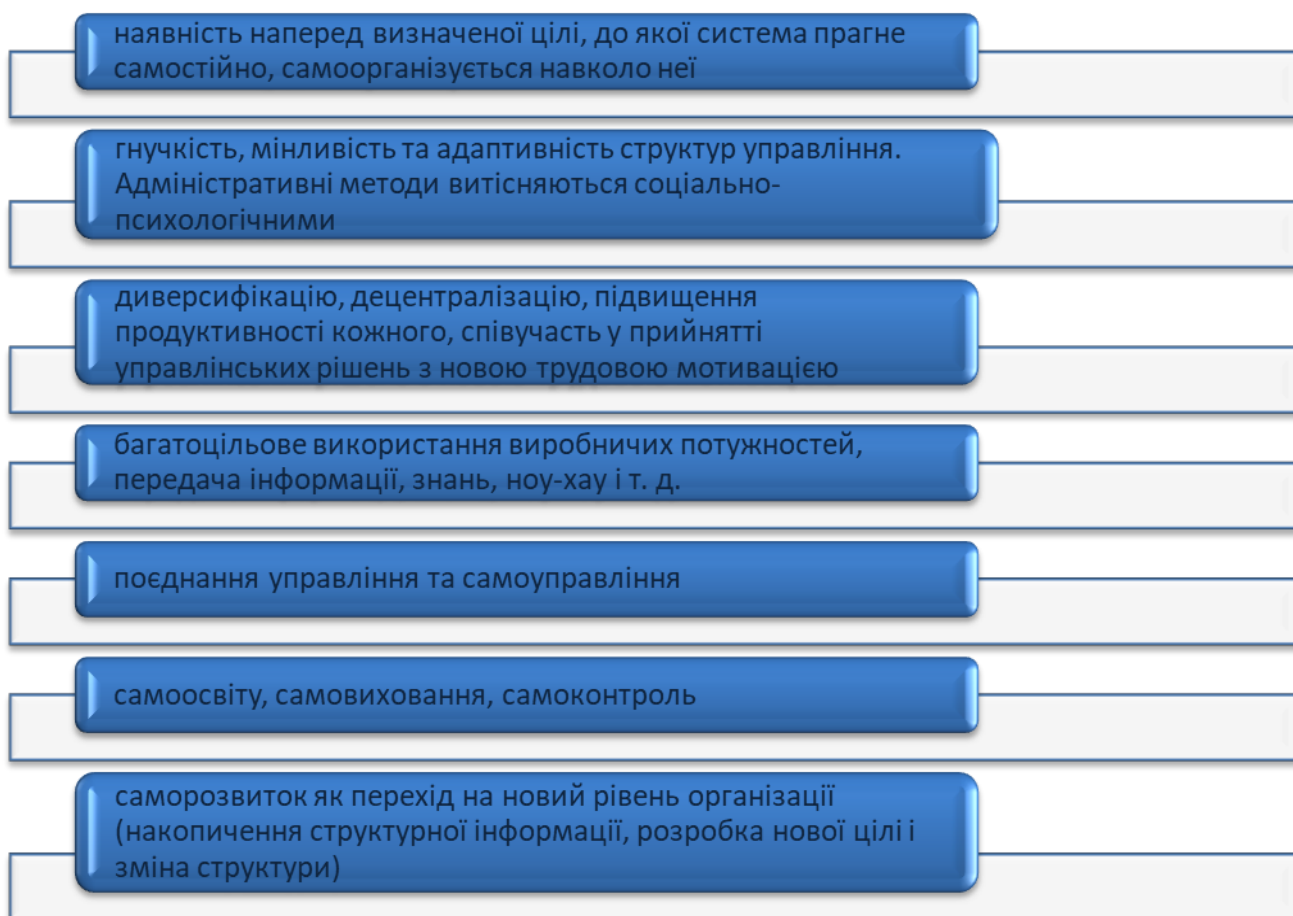


*Самоорганізація сприяє тому, що хороші ідеї реалізуються незалежно від їх походження*





### *Еволюція самоорганізації соціальних систем передбачає:*



### *Контрольні питання*

1. В чому природно-наукові засади синергетики?
2. Що складає предмет синергетики? Яка різниця між кібернетичним та синергетичним підходом?
3. Охарактеризуйте основні поняття синергетики: аттрактор, фрактал, точка біфуркації, флуктуації. Що є метою в рамках нової концепції управління?

4. Які процеси самоорганізації вам відомі? Якими характеристиками має володіти організаційний процес та що є основною характеристикою самоорганізації системи?

5. Охарактеризуйте процес самоорганізації. Які види самоорганізації розрізняють?

6. Що передбачає еволюція самоорганізації соціальних систем?

7. Чим відрізняються поняття саморегулювання та самоуправління? Назвіть принципи самоуправління.

### ***Тестові завдання***

1. Синергетика, як нова парадигма, характеризується поєднанням таких ідей:

- а) адаптивність, цілеспрямованість, конкретність системи;
- б) ціннісна орієнтованість, ієрархічність, динамічність системи;
- в) організаційний порядок, саморегуляція, функціональність системи
- г) відкритість, самоорганізація, нелінійність системи;

2. Основна особливість процесу самоорганізації:

- а) самоускладнення системи;
- б) зростання ентропії при мимовільних процесах в системах;
- в) його антиентропійна спрямованість;
- г) здатність до еволюційного розвитку організації

3. Якщо система потрапляє в конус аттрактора, то:

- а) вона переходить до нового етапу розвитку;
- б) еволюціонує до цього відносно стійкого стану;
- в) вона саморуйнується
- г) набуває непередбачуваних властивостей;

4. За синергетичною концепцією організації поведінка системи:

- а) є строго детермінованою;
- б) характеризується спонтанністю;
- в) залежить від зовнішніх впливів;
- г) не розглядається.

5. Поведінка системи у точках біфуркації стає:

- а) нестійкою;
- б) керованою;
- в) більш стійкою;
- г) не змінюється.

6. Фракталами називаються об'єкти:

- а) що володіють властивістю самоподібності;
- б) тотожні об'єкти у різних системах;
- в) що володіють властивістю самовідтворення;
- г) протилежні об'єкти в одній системі.

7. Гнучкість організаційного процесу розуміє:

- а) схильність до оперативних змін;
- б) зміну встановлених орієнтирів розвитку організації;
- в) зміну головних цілей організації залежно від зовнішніх збурень;
- г) нехтування відхиленнями від пріоритетів розвитку.

8. Основна характеристика самоорганізації системи - це:

- а) можливість змінності процесів розвитку у будь-який момент;
- б) її не оберненість;
- в) відсутність впливу зовнішніх факторів на розвиток
- г) хвилеподібний розвиток змін

9. Здатність системи повертатися в рівноважний стан після впливу внутрішніх і зовнішніх збурень -це:

- а) стійкість системи;
- б) адаптивність системи;
- в) гнучкість системи;
- г) спонтанність системи

10. Термін «самоорганізація» почали застосовувати для позначення:

- а) процесів, що пов'язані із функціонуванням організацій;
- б) природних антиентропійних процесів упорядкування, що не пов'язані з організацією (кристалізація і т.п);
- в) що мають ентропійну спрямованість
- г) процесів, що припускають природну зміну станів

11. Ентропія - це:

- а) схильність до оперативних змін;
- б) міра (ступінь) безладу системи
- в) здатність системи повертатися в рівноважний стан;
- г) ієрархічність у побудові організації;

12. Принцип негативного зворотного зв'язку:

- а) показує, що прогресивні зміни, що виникають в системі, не придушуються, а накопичуються;
- б) це принцип впливу на результати функціонування будь-якої системи;
- в) показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок;
- г) показує, що процеси вдосконалення організацій не здатні повністю

використовувати минулий досвід.

### 13. Саморегулювання:

- а) здійснюється у формі самонастроювання і самоорганізації;
- б) це створення неформальних синергетичних зв'язків;
- в) це самостійне рішення цільових задач;
- г) самостійне реагування системи на зовнішні взаємодії, які порушують її нормальне функціонування.

### Завдання



Підготувати есе за темами (на вибір):

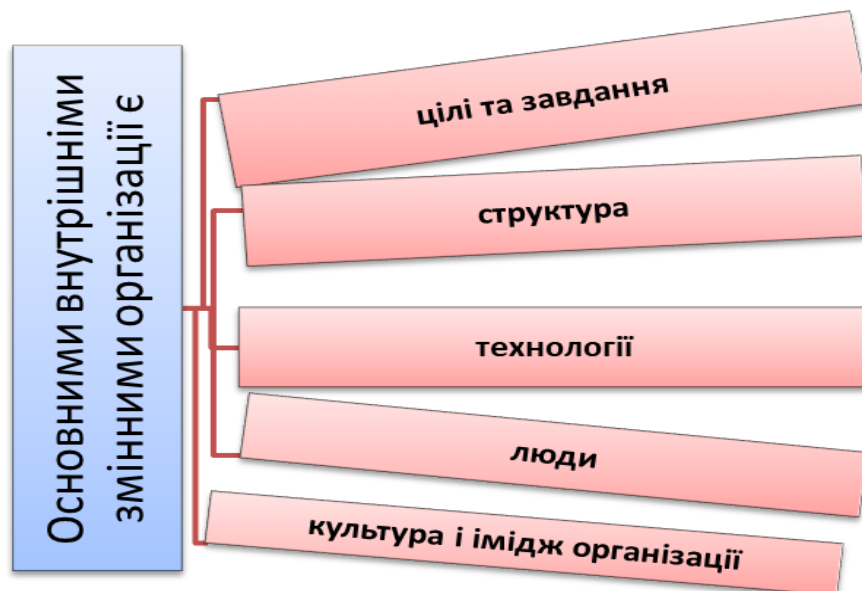
- «Формування ідей самоорганізації»
- «Комунікації при самоорганізації»

## Тема 7 Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

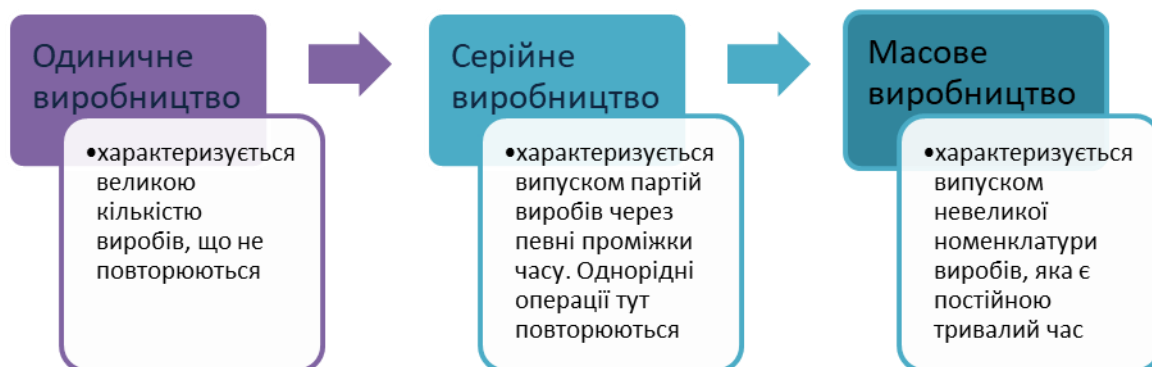
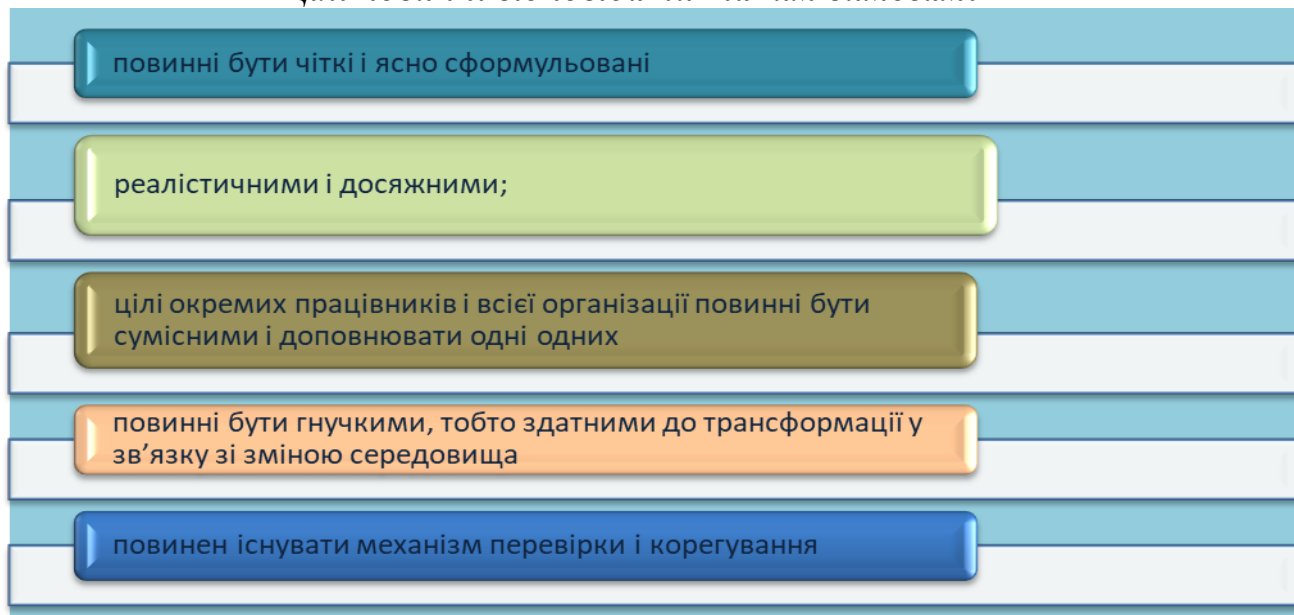
### Основні терміни та теоретичні положення

|                                         |   |                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внутрішнє середовище організації</b> | → | сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації                                                             |
| <b>Мета (ціль)</b>                      | → | конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані                                                        |
| <b>Місія</b>                            | → | головна ціль, заради досягнення якої організація існує                                                                                                    |
| <b>Структура організації</b>            | → | логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних галузей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації |
| <b>Завдання</b>                         | → | доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни.                |
| <b>Технологія</b>                       | → | засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході                                                 |

|                                                               |   |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Здібності</b>                                              | → | індивідуальні якості людини, що сприяють успішній діяльності, можуть передаватися у спадок, а також добуваються з досвідом                                                                                  |
| <b>Цінності</b>                                               | → | загальні переконання, віра щодо того, що добре, а що погане, або байдуже в житті                                                                                                                            |
| <b>Потреби</b>                                                | → | внутрішній стан психологічного чи фізіологічного відчуття недостатності                                                                                                                                     |
| <b>Сприйняття</b>                                             | → | інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів                                                                                                                                             |
| <b>Культура</b>                                               | → | набір базових цінностей, переконань, різних угод і норм, які поділяються всіма членами організації                                                                                                          |
| <b>Імідж організації</b>                                      | → | визначене відображення в індивідуальній чи масовій свідомості не тільки певних характеристик об'єкта або явища, а й зовнішніх атрибутів, таких як бренд, товарна марка, логотип, стиль ділової етики та ін. |
| <b>Методи дослідження внутрішнього середовища організації</b> | → | сукупність прийомів (операцій) практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання                                                                              |
| <b>В'язкість зовнішнього середовища</b>                       | → | кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних, фінансових і інформаційно-технологічних ресурсів                           |
| <b>Складність зовнішнього середовища</b>                      | → | кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника                                                                                                  |
| <b>Рухливість зовнішнього середовища</b>                      | → | швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі організації                                                                                                                                               |



*Цілі повинні відповідати таким вимогам:*



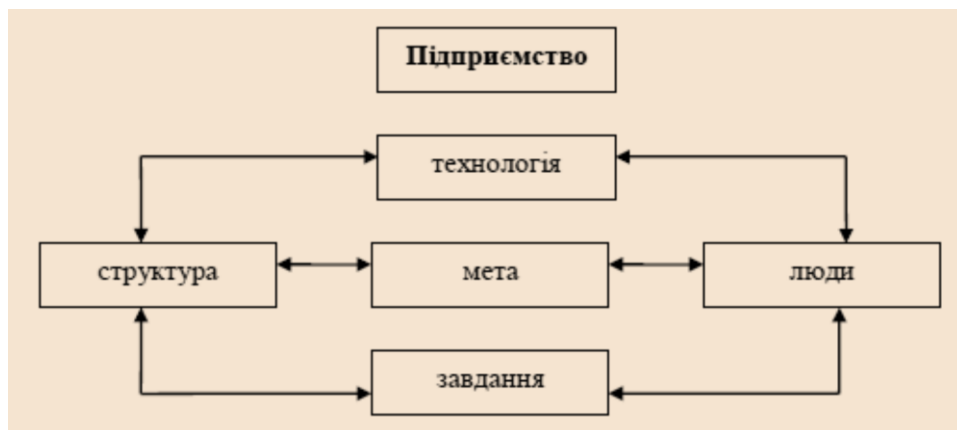
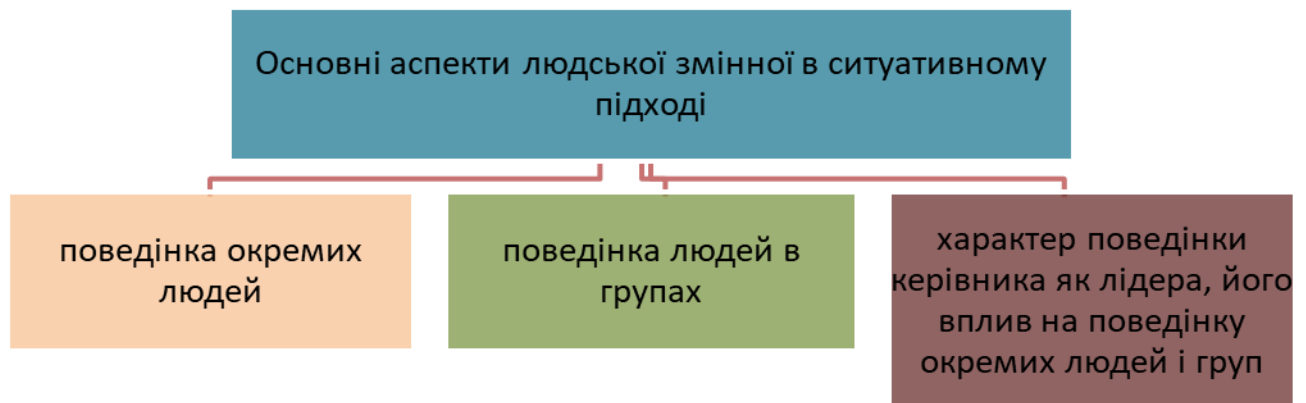


Рис. 7.1. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

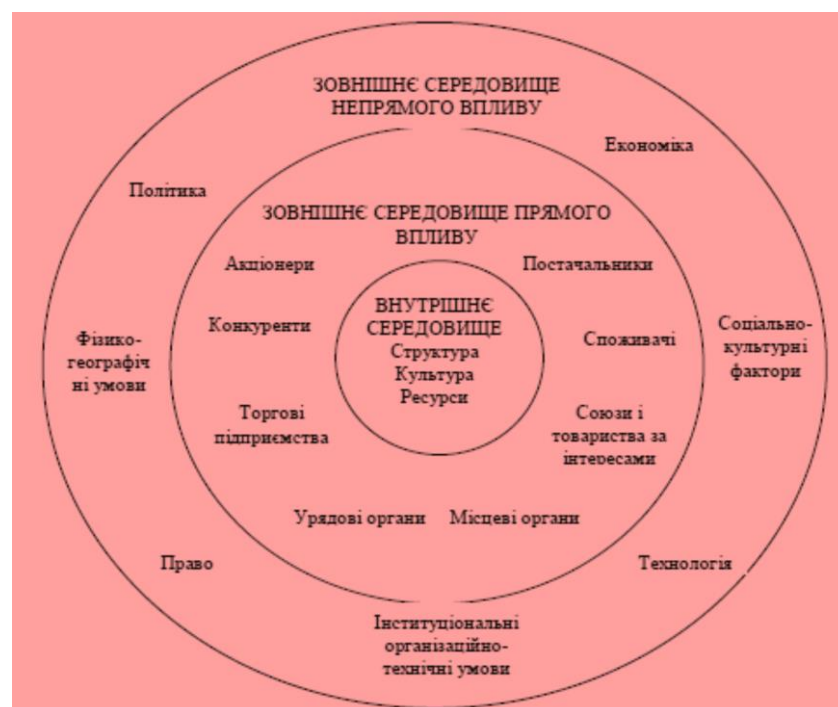


Рис. 7.2. Фактори і змінні зовнішнього і внутрішнього середовища



Рис. 7.3. Чинники зовнішнього середовища організації прямої та непрямої дії

### **Контрольні питання**

1. Що собою являє внутрішнє середовище організації? Які основні внутрішні змінні організації виділяють за підходом М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі?
2. Охарактеризуйте таку внутрішню змінну, як «цілі». В чому їх відмінність від місії?
3. Надайте характеристику змінній «структура організації». Чи відрізняються технології для різних типів виробництва?
4. Охарактеризуйте три основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління?
5. Що собою являє зовнішнє середовище організації? Чим відрізняються чинники прямої та непрямої дії?
6. Назвіть та стисло опишіть основні характеристики зовнішнього середовища (та його розвиненості).

### **Тестові завдання**

1. Логічні взаємовідносини функціональних областей та рівнів управління - це:
  - а) концепція існування організації;
  - б) структура організації;
  - в) внутрішнє середовище організації.
  - г) мета діяльності
2. Оберіть вірну відповідь щодо впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію:
  - а) фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища діють незалежним чином;
  - б) фактори впливу внутрішнього й зовнішнього середовища пов'язані;
  - в) на розвиток організації впливають лише фактори зовнішнього середовища
  - г) на розвиток впливають тільки фактори внутрішнього середовища.



3. Транспортний та симплексний методи засновані на:

- а) лінійному програмуванні
- б) постійних спостереженнях;
- в) ґрунтовній діагностиці;
- г) динамічному програмуванні

4. Релевантна інформація про внутрішнє середовище організації обирається за допомогою:

- а) аналітичних методів дослідження;
- б) експрес-діагностики;
- в) експертних методів дослідження;
- г) моментних спостережень.

5. Що визначають фактори, які впливають на операційні процеси організації і відчують на собі їх ?

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) зовнішнє середовище опосередкованого впливу;
- в) зовнішнє середовище безпосереднього впливу;
- г) структуру управління організації.

6. До основних характеристик зовнішнього середовища належать:

- а) соціальні очікування суб'єктів зовнішнього середовища
- б) взаємопов'язаність факторів, складність, рухливість і невизначеність;
- в) взаємовідносини із організацією;
- г) ступінь впливу на організацію;

7. Належать до мікрооточення організації:

- а) завдання, цілі, структура організації;
- б) стан економіки; міжнародне оточення; соціокультурні фактори; політичні обставини; право; розвиток науки (технології); соціально-суспільні фактори;
- в) конкуренти; партнери; навколишнє населення; місцеві та центральні органи влади; природні умови;
- г) нематеріальні і матеріальні ресурси організації.

8. Є одночасно зовнішнім фактором сильного впливу та внутрішньою змінною:

- а) цілі і завдання;
- б) технологія;
- в) конкуренти;
- г) органи влади.

9. До макрооточення організації належать:

- а) завдання, цілі, структура організації;
- б) стан економіки; міжнародне оточення; соціокультурні фактори; політичні

обставини; право; розвиток науки (технології); соціально-суспільні фактори;  
в) конкуренти; партнери; навколишнє населення; місцеві та центральні органи влади; природні умови;  
г) нематеріальні і матеріальні ресурси організації.

10. Внутрішнє середовище організації - це:

а) його безпосереднє мікрооточення;  
б) фактори, що сприяють (чи ні) функціонуванню, виживанню й ефективності організації;  
в) все, що сформоване фінансово-економічною, матеріально-технологічною, соціально-психологічною підсистемами організації;  
г) постачальники, споживачі, акціонери.

11. Комплексна оцінка середовища організації полягає у розгляді її діяльності з погляду:

а) впливу внутрішніх змінних на функціонування організації;  
б) об'єданого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на поточний стан організації;  
в) стратегічного розвитку бізнесу  
г) впливу макрооточення на функціонування організації

12. Імідж організації розуміє:

а) впізнаваність організації у зовнішньому середовищі;  
б) цілеспрямовано сформований образ організації;  
в) відношення між членами організації

13. До різновидів технології виробництва відносяться:

а) масове виробництво;  
б) державне виробництво;  
в) одиничне виробництво;  
г) серійне виробництво;  
д) приватне виробництво

14. Не має негайного впливу на організацію:

а) середовище прийняття рішень;  
б) середовище прямого впливу;  
в) середовище непрямого впливу.

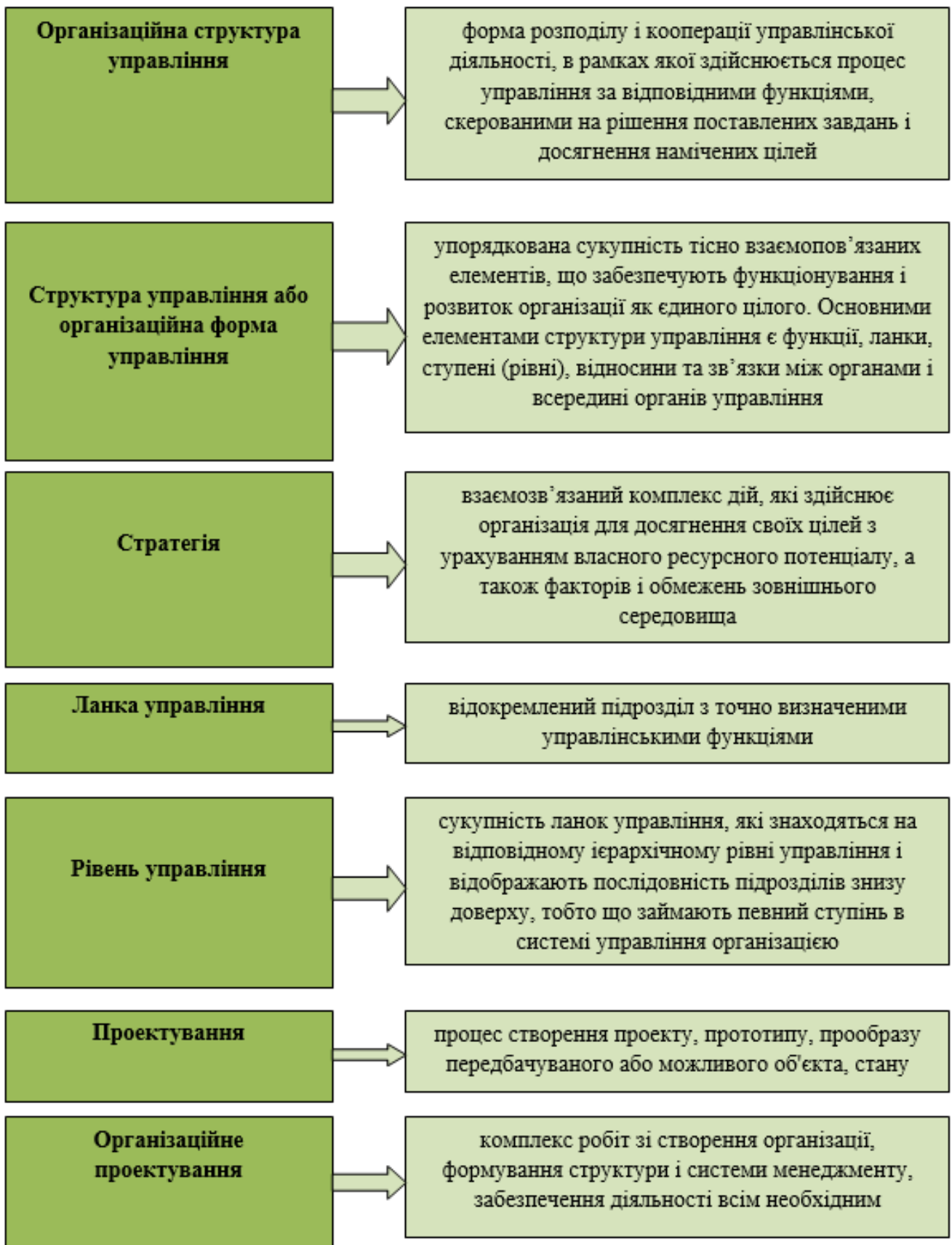
### Завдання

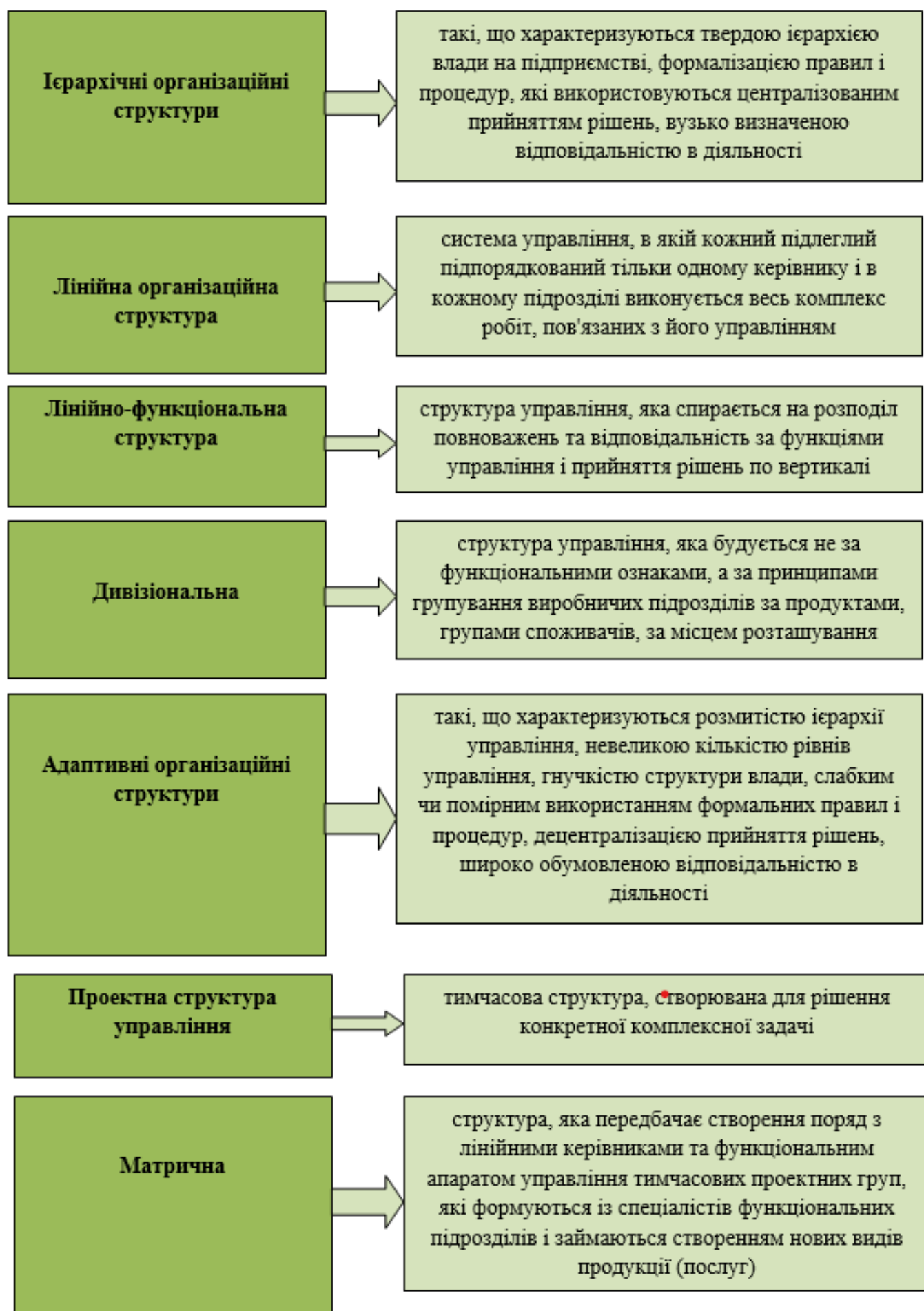


Підготувати есе за темою «Методи дослідження внутрішнього середовища організації»

## Тема 8 Організаційне проектування

### Основні терміни та теоретичні положення





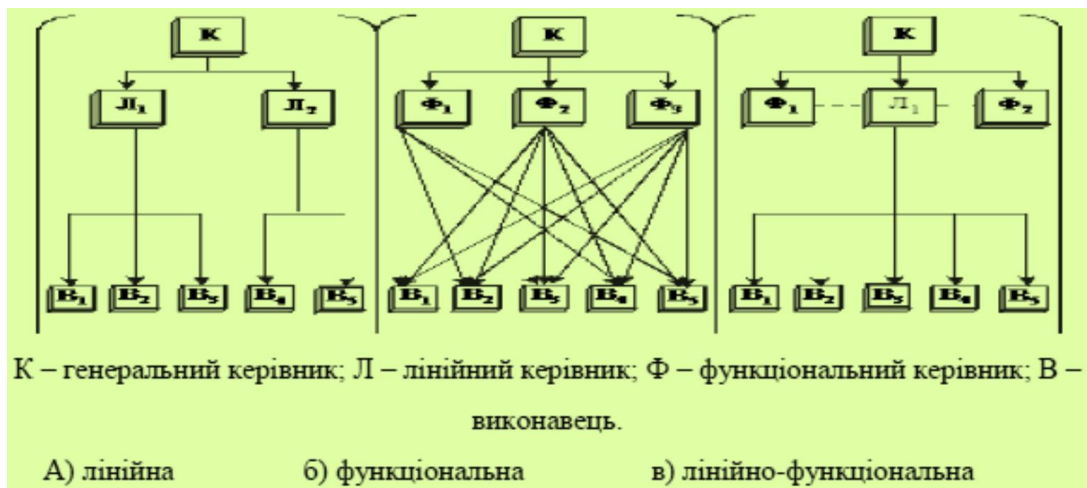


Рис.8.1. Жорсткі типи організаційних структур управління підприємствами

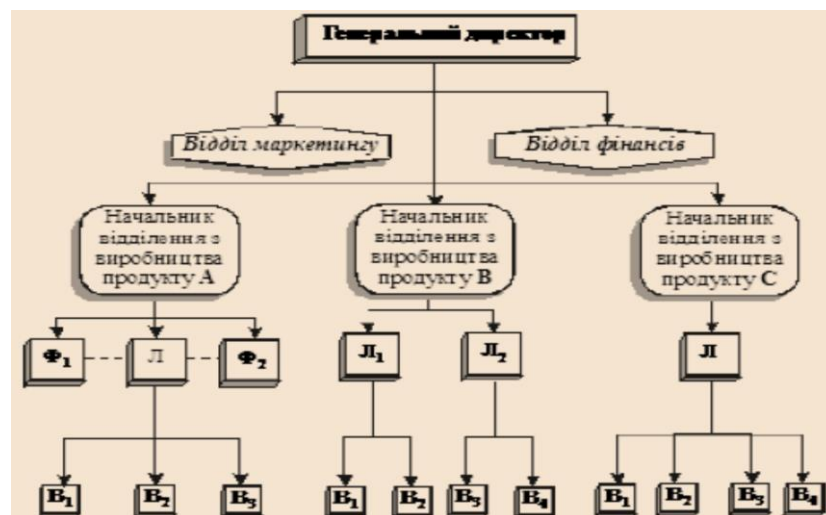


Рис. 8.2. Дивізіональна організаційна структура

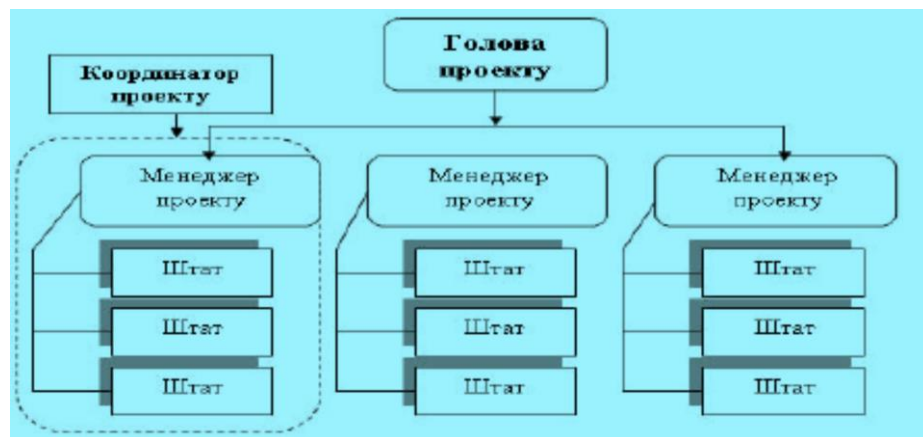
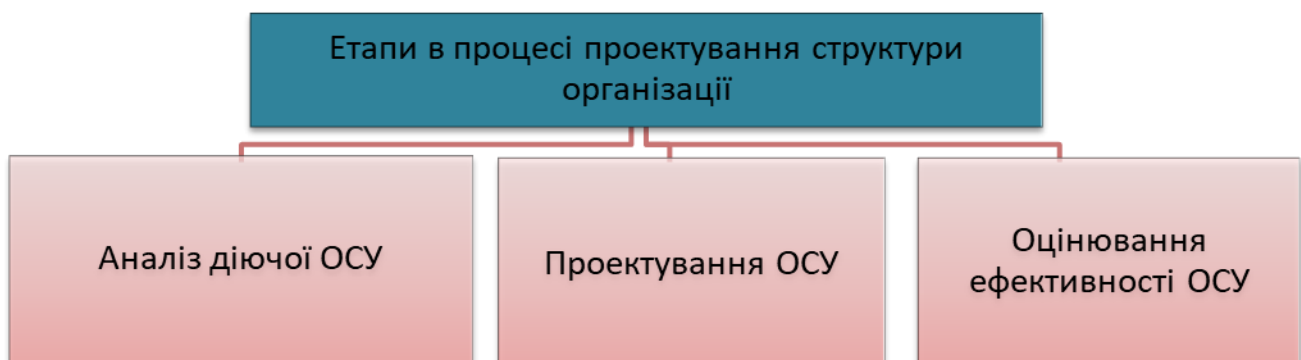
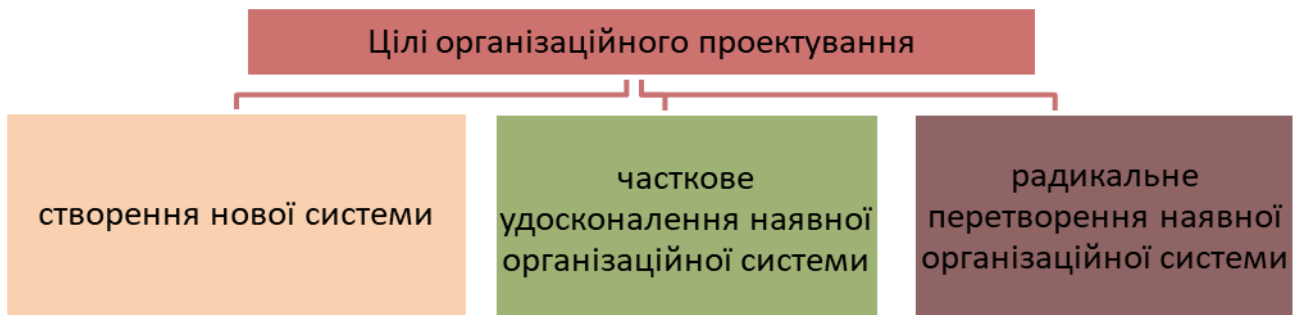


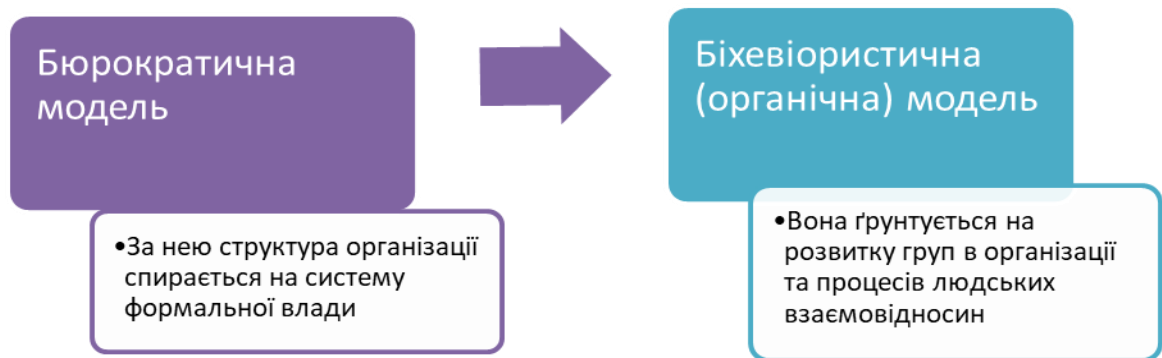
Рис. 8.3. Приклад проектної організаційної структури



Рис. 8.4. Приклад матричної організаційної структури



Розрізняють два підходи (погляди) до проектування організації:



Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

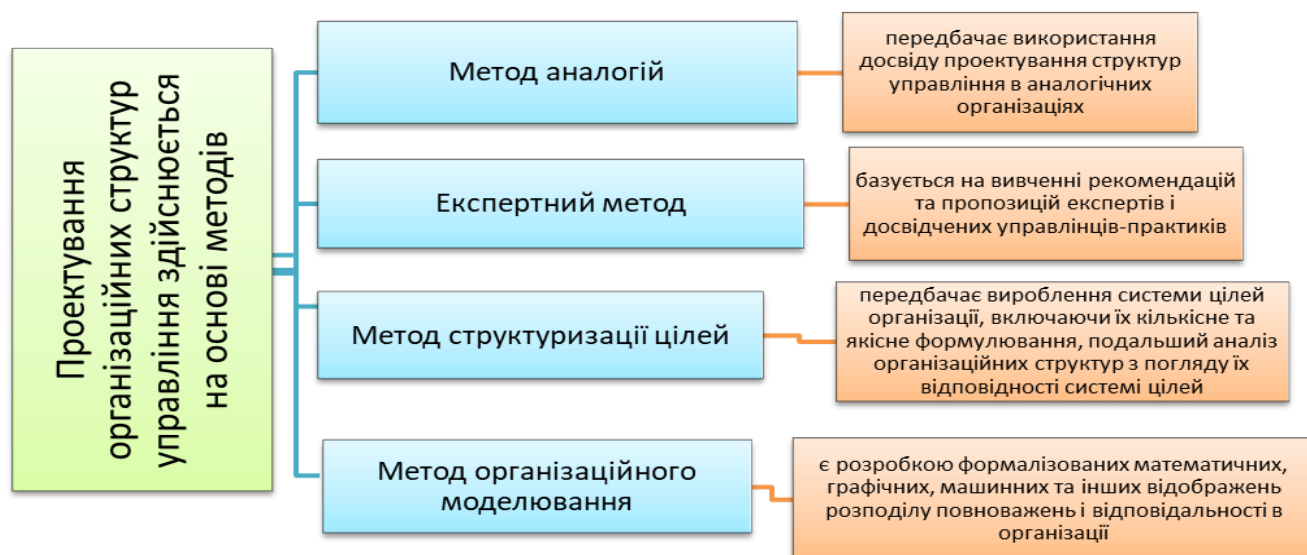


Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має багатокритерійний характер

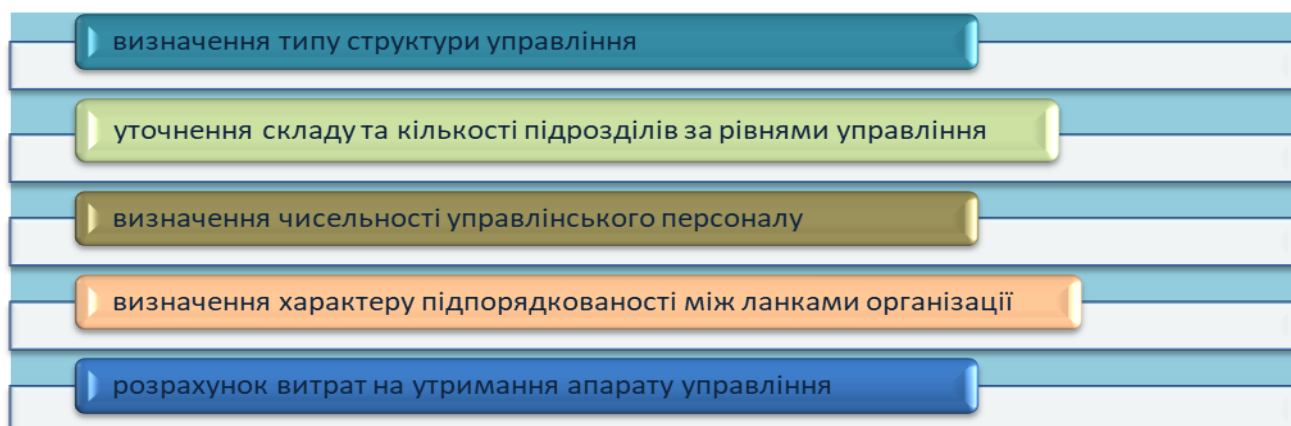


Таблиця 8.1 - Методи у відповідності з цілями проектування

| Проектні методи    | Цілі проектування                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вартісний          | Прискорити пошук зниження собівартості, аналіз виробів в проектних і виробничих організаціях                             |
| Системотехнічний   | Досягти внутрішньої сумісності між елементами системи і зовнішньої сумісності між організацією і навколишнім середовищем |
| Пошук меж          | Знайти межі прийнятих проектних рішень                                                                                   |
| Інтерв'ю           | Зібрати інформацію в осіб, які є експертами з досліджуваних питань                                                       |
| Анкетне опитування | Зібрати інформацію серед великої групи споживачів, експертів                                                             |
| Вибір шкал         | Спів ставити виміри і розрахунки вимірів з похибками спостережень, вартістю збору даних і задачами проекту               |
| «Мозкова атака»    | Стимулювати групу осіб до швидкого генерування великої кількості ідей                                                    |
| Синектика          | Направити спонтанну діяльність мозку і нервової системи людини на дослідження і перетворення проектної проблеми          |
| Ліквідація         | Знайти нові напрямки пошуку, якщо застосовувана сфера пошуку не дала позитивного результату                              |
| Класифікація       | Розділити проектну проблему на окремі частини, які підлягатимуть вирішенню                                               |



*У процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі завдання:*





## Основні підходи до визначення ефективності організацій

|                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розуміння ефективності як ступеня досягнення цілей організації                                                                                                            |
| Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище з метою придбання рідкісних ресурсів                                                           |
| Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати за фіксованих витрат або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів |
| Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик                                                                       |
| Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом                                                                                    |

### Критерії ефективності організацій

| Група критеріїв                                          | Критерії ефективності                           | Змістове навантаження критерію        |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Критерії ефективності функціонування системи організації | Економічність                                   | Оцінювання економічних результатів    |
|                                                          | Дієвість                                        | Оцінювання економічних результатів    |
|                                                          | Якість трудового життя                          | Оцінювання соціальних результатів     |
|                                                          | Гнучкість                                       | Оцінювання організаційних результатів |
|                                                          | Якість виробничої системи                       | Оцінювання організаційних результатів |
|                                                          | Узгодженість із стратегією і цілями організації | Оцінювання організаційних результатів |
|                                                          | Відповідність тенденціям розвитку ринку         | Оцінювання організаційних результатів |
| Критерії ефективності організаційної діяльності          | Впорядкованість організаційної діяльності       | Оцінювання організаційних результатів |
|                                                          | Оперативність в ухваленні рішень                | Оцінювання організаційних результатів |
|                                                          | Доцільність дій, що здійснюються                | Оцінювання організаційних результатів |

### Контрольні питання

1. Що розуміють під організаційною формою (структурою) управління? Які елементи вона містить?
2. Які організаційні відносини утворюються між елементами цілісної системи? Охарактеризуйте їх.
3. Розкрийте поняття «ланка управління» та «рівень управління». Які зв'язки розрізняють в структурі управління?
4. Що розуміють під організаційним проектуванням?
5. Назвіть та охарактеризуйте традиційні форми управління? Чому дивізійна структура є більш досконалою структурою ієрархічного типу?

6. Які різновиди структур можна віднести до адаптивних організаційних структур? Охарактеризуйте їх.

7. Надайте цілі організаційного проектування та розкрийте його три основні етапи.

8. Які погляди та відповідні моделі до проектування організацій знайшли розповсюдження? Розкрийте їх сутність.

9. Які функціонально пов'язані етапи створення проекту можна виділити? Охарактеризуйте їх.

10. На основі яких основних методів здійснюється проектування організаційних структур управління? Розкрийте їх зміст.

11. Які основні підходи до визначення ефективності організацій вам відомі? Що становить основний зміст ефективності організацій?

12. Які групи критеріїв встановлюються з метою оцінки ефективності діяльності організації? Як вони застосовуються?

### ***Тестові завдання***

1. Зв'язки елементів цілісної системи у вигляді організаційних відносин утворюються:

- а) згідно функціонального розподілу обов'язків по горизонталі;
- б) згідно ієрархічного розподілу повноважень по вертикалі;
- в) як по вертикалі, так і по горизонталі;
- г) елементи цілісної системи не утворюють зв'язків, оскільки внутрішнє середовище є мінливим.

2. Організаційну форму управління фірми визначають:

- а) планові показники діяльності;
- б) організаційні відносини, що складаються між підрозділами і апаратом управління;
- в) її цілі;
- г) чинники зовнішнього середовища.

3. Основою формування та змін організаційної структури є:

- а) технологічні процеси;
- б) соціальні аспекти існування організації
- в) стратегія організації;
- г) мета діяльності організації

4. Найбільш важливим принципом управлінської діяльності є принцип:

- а) ланцюгового зв'язку;

- б) ієрархічності побудови структури;
- в) централізації і децентралізації
- г) рухомої рівноваги.

5. Сукупність управлінських ланок, що перебувають на визначеному ієрархічному рівні управління та відображають послідовність підрозділів знизу доверху, має назву:

- а) апарат управління;
- б) ланка управління;
- в) рівень управління;
- г) система менеджменту організації

6. Організаційні структури, що базуються на стратегічних одиницях бізнесу, застосовуються:

- а) за великою кількості самостійних відділень різного профілю діяльності в компанії;
- б) для адекватного реагування на зміни умов конкуренції, технології, купівельного попиту;
- в) коли діяльність компанії поширюється на декілька регіонів;
- г) при необхідності задоволення потреб різних груп споживачів.

7. Організаційна структура, побудована на основі прямого розподілу посадових обов'язків від вищої ланки до нижчої, називається:

- а) функціональною;
- б) комісією;
- в) матричною;
- г) лінійною;
- д) немає правильної відповіді.

8. Лінійна організація управління дозволяє сформулювати управлінську структуру, яка є:

- а) саморегульованою;
- б) гнучкою;
- в) стабільною і міцною;
- г) все перераховане вірно.

9. Організаційна структура – це:

- а) вид людської діяльності, що спрямована на задоволення потреб за допомогою обміну;
- б) мистецтво управляти інтелектуальними, сировинними, фінансовими та іншими ресурсами;
- в) система управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- г) метод імітації вироблення управлінських рішень за певними правилами в різних ситуаціях.

10. Проектування організацій передбачає:

- а) проектування службових приміщень організації;
- б) підбір персоналу для створюваної організації;
- в) процес створення прообразу майбутньої організації;
- г) схематичне зображення організаційної структури управління.

11. Висока складність матричних структур визначається:

- а) поліцентричністю;
- б) високим ступенем децентралізації;
- в) множинністю і гетерогенністю зв'язків;
- г) великою кількістю відокремлених структурних підрозділів;
- д) змішаною департаменталізацією

12. Для якої організаційної структури управління характерна координація робіт автономних робочих груп і самостійне прийняття рішень?

- а) проектної;
- б) дивізіональної;
- в) матричної;
- г) штабної;
- д) мережевої
- е) бригадної

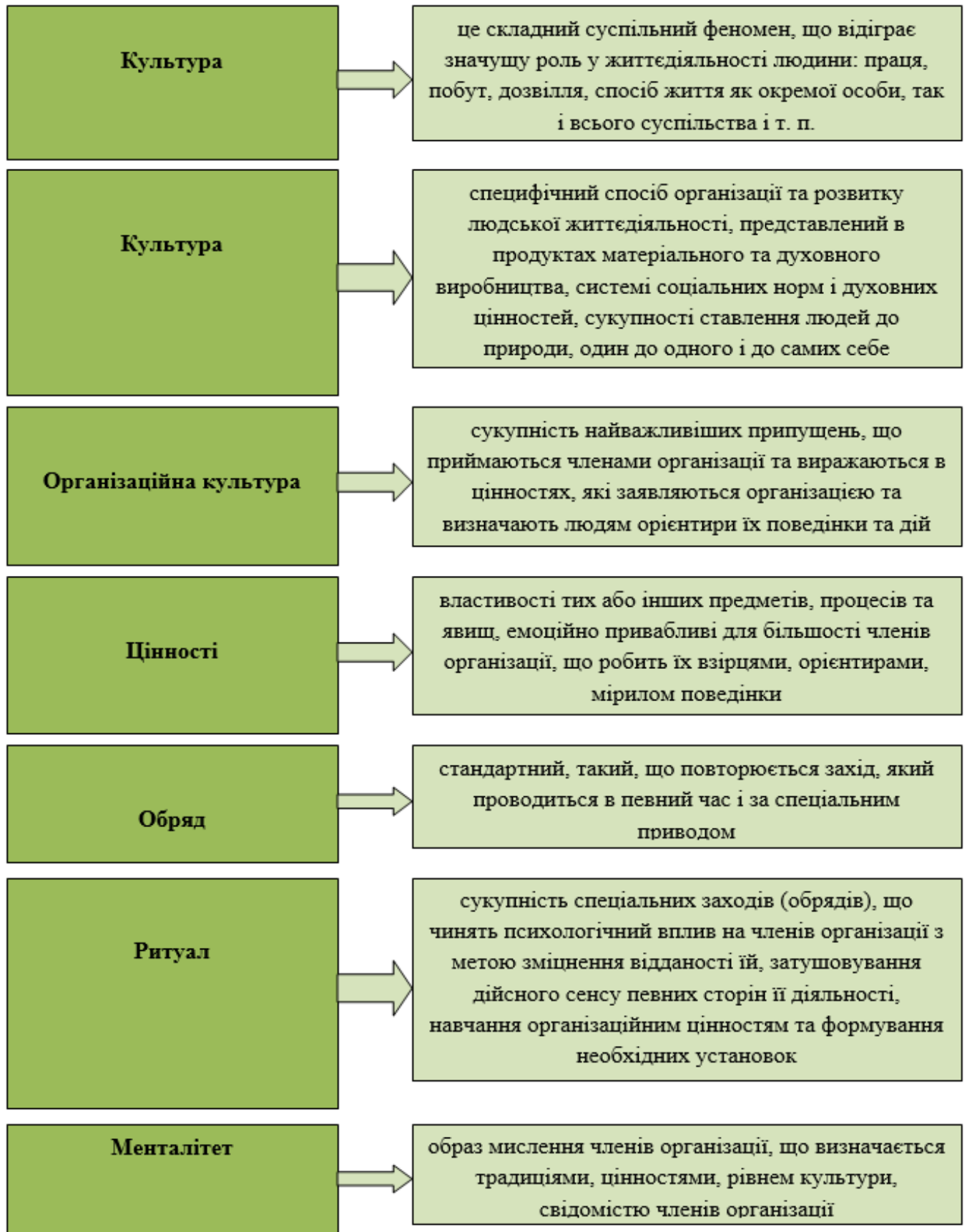
### *Завдання*



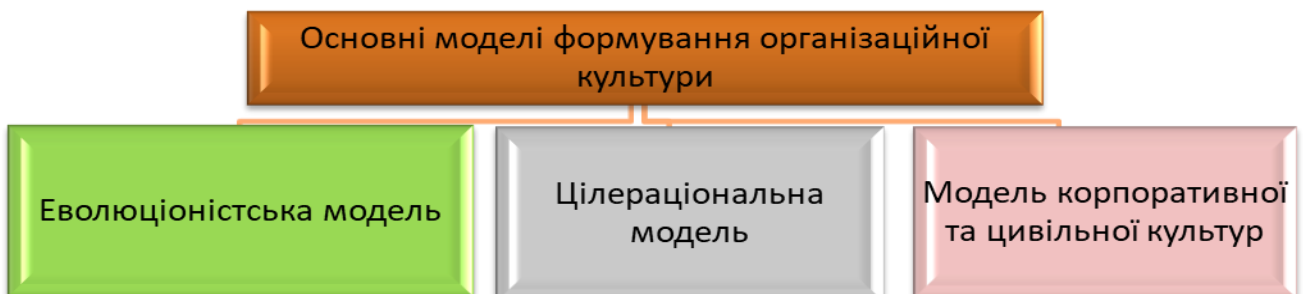
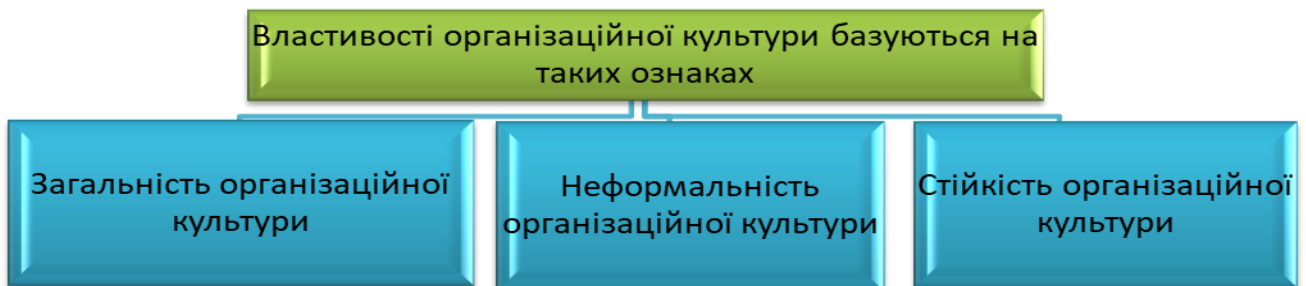
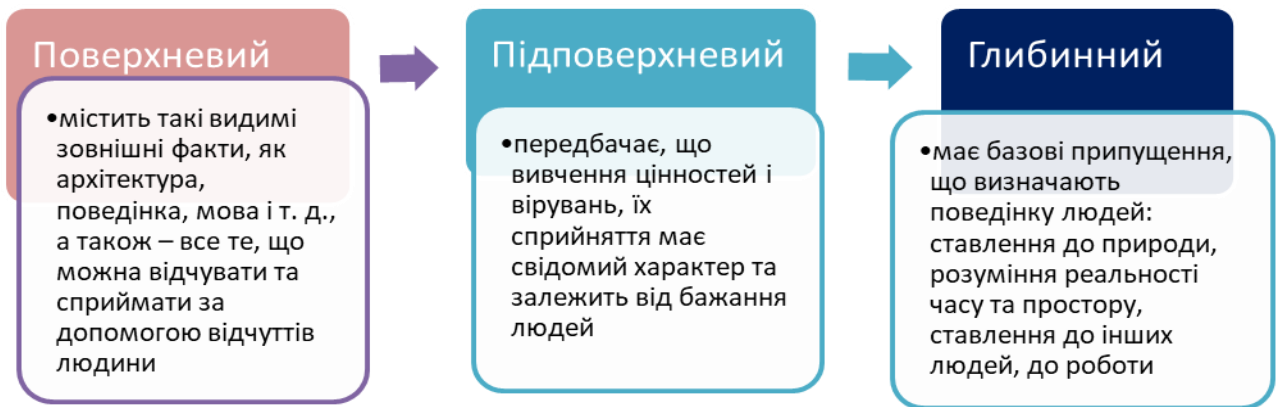
Підготувати есе «Технологія і методи проектування організаційних форм управління»

## Тема 9 Культура організації

### Основні терміни та теоретичні положення



## Рівні організаційної культури





Таблиця 9.1 - Класифікація організаційної культури

| Показники культурних цінностей персоналу  | Тип організаційної культури                     |                                                                                                                          |                                                                                              |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Моноактивна                                     | Поліактивна                                                                                                              | Реактивна                                                                                    |
| Кількість справ, що виконуються одночасно | Одна дія<br>Лінійний характер дій               | Паралельно багато різних справ                                                                                           | Циклічний характер дій                                                                       |
| Ставлення до часу                         | Лінійне<br>Час чітко розпланований за розкладом | Лінійне<br>Планування справ відбувається відповідно до привабливості справ                                               | Розподіл часу згідно з доцільністю, правилами ввічливості і традиціями                       |
| Стиль збору інформації                    | Орієнтовані на формалізовану інформацію         | Орієнтовані на діалог через особисті канали інформації                                                                   | Поєднання                                                                                    |
| Основа управління                         | Орієнтація на факти і логіку                    | Орієнтація на людей                                                                                                      | Орієнтація на людей, але постійний контроль                                                  |
| Процес прийняття рішення                  | Швидке рішення, що приймається керівництвом     | Рішення, засноване на особистому авторитеті керівника, досягнуте шляхом попереднього узгодження з провідними менеджерами | Тривале рішення, що вимагає узгодження із великим колом менеджерів (кругове рішення)         |
| Виконання договірних зобов'язань          | Обов'язкове                                     | Можливі різні відхилення від умов договору – «краще пізніше, ніж ніколи»                                                 | Порушення умов договору, якщо це не сумісне з їх уявленнями                                  |
| Пошук компромісу                          | Легко йдуть на компроміс                        | Залежить від конкретного індивіда та країни, яку він представляє                                                         | Неохоче йдуть на компроміс, оскільки це означає відхід від консенсусу, виробленого компанією |





### Контрольні питання

1. В чому полягає зміст понять «культура» і «організаційна культура»?
2. Охарактеризуйте три рівні організаційної культури.
3. Назвіть та охарактеризуйте істотні ознаки організаційної культури. Які ще основні ознаки має організаційна культура?
4. Що належить до суб'єктивних та об'єктивних елементів культури організації?
5. Які три основні моделі формування організаційної культури вам відомі? Як пов'язані поняття «організаційна культура», «громадянська культура» і «корпоративна культура»?
6. Надайте та охарактеризуйте основні типології організаційних культур.



7. Які різновиди культур виділяють в типології, яка передбачає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях?

8. Які різновиди культур виділяють в типології, що має в основі ознаки «орієнтація культури на людей або матеріальні умови» й «відкритість та закритість»?

9. Охарактеризуйте сучасну українську організаційну культуру.

10. Що ви знаєте щодо проблемних питань адаптації прогресивного досвіду світового менеджменту до українського бізнесу? Розкрийте їх.

11. Які функції має організаційна культура?

### ***Тестові завдання***

1. Поняття «культура» розуміє:

- а) сприйнятливість до розвитку і навчання;
- б) надбання спадкового цивілізаційного рівня;
- в) людські сили й здібності, що реалізуються у процесі життєдіяльності;
- г) зовнішні атрибути вихованості.

2. Організаційна культура містить дії:

- а) пов'язані з управлінням персоналу;
- б) пов'язані із комунікаціями з партнерами;
- в) пов'язані із іміджевою політикою організації;
- г) всі, які здійснюються в організації.

3. Характерними ознаками громадянської культури є:

- а) спрямованість на конкуренцію за панування на ринку;
- б) критичне ставлення до дійсності, автократія;
- в) критичне ставлення до дійсності, демократичність;
- г) об'єднання людей на основі спільних цінностей в єдину «родину».

4. Для якої культури характерний акцент на стратегію всередині організації та послідовний образ дій в стабільній навколишньому?

- а) адхократичної;
- б) кланової;
- в) ринкової;
- г) ієрархічної

5. Типологія організаційної культури по відношенню до часу передбачає наступні типи:

- а) змінний, стабільний, контрольований;
- б) гнучкий, динамічний, дискретний;
- в) поліактивний, моноактивний, реактивний;
- г) за цією не типологізується.

6. Індивідуалістична корпоративна культура характеризується:

- а) наявністю м'яких, довірчих відносин між керівниками і підлеглими;
- б) внутрішньогруповим контролем;
- в) прагненням членів організації до підвищення особистого престижу і посадового статусу;
- г) наявністю норм прямого регулювання і твердого контролю.

7. Делегування менеджерами найманим працівникам повноважень для створення можливостей самовдосконалення притаманне культурі:

- а) ієрархічній;
- б) клановій;
- в) адхократичній;
- г) всім типам організаційної культури.

8. Основними властивостями корпоративної культури є:

- а) формальність;
- б) комплексність;
- в) адаптивність;
- г) загальність;
- д) універсальність;
- е) стійкість;
- ж) неформальність

9. Імідж організації:

- а) популярність організації у зовнішньому середовищі;
- б) цілеспрямовано сформований образ організації;
- в) відносини між членами колективу та її керівником

10. За характером владних відносин, прийнятих в організації, організаційна культура класифікується як:

- а) демократична;
- б) індивідуалістична;

- в) авторитарна;
- г) колективістська;
- д) слабка;
- е) сильна

11. Корпоративний клімат визначається:

- а) системою контролю;
- б) характером формальних і неформальних відносин;
- в) фазами життєвого циклу організації;
- г) способом структурування діяльності;
- д) системою мотивації персоналу;
- е) цілями організації

12. Вироблена в організації в процесі спільної діяльності сукупність норм поведінки, матеріальних і духовних цінностей, проявів, що відбивають її індивідуальність і виявляється в соціальній ролі і сприйнятті зовнішнього середовища, являє собою:

- а) організаційні цінності;
- б) організаційну поведінку;
- в) організаційну культуру;
- г) організаційні відносини

### *Завдання*



Підготувати есе «Система методів підтримки культури організації»

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Свидрук І.І. Теорія організації [Електронний ресурс] : підручник / І.І. Свидрук, Ю.Б. Миронов, О.О. Кундицький. – Львів : Новий Світ-2000, 2013. – 175 с. – Режим доступу : <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii>. – Назва з екрана.
2. Бельська Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) [Електронний ресурс] / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Т. В. Бельська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 78 с. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/50037>. – Назва з екрана.
3. Монастирський Г.Л. Теорія організації [Електронний ресурс] : підручник / Г.Л. Монастирський. - 2-е вид., допов. й перероб. – Тернопіль : Крок, 2019. - 368 с. – Режим доступу : <http://surl.li/hksxm>. – Назва з екрана.
4. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. М.М. Кучер. – Кам'янське : ДДТУ, 2016. – 143 с. – Режим доступу : <http://surl.li/qeqrb>. – Назва з екрана.