

# **ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

## **Навчальні цілі**

*З`ясувати сутність та зміст функції організації.*

*Засвоїти основні положення класичної теорії організації, поведінкового та ситуаційного підходів в теорії організації. З`ясувати, як впливають різні ситуаційні фактори на параметри організаційної структури.*

*Ідентифікувати основні складові процесу організаційної діяльності. З`ясувати їх зміст і структуру.*

*Визначити базові типи організаційних структур управління, розкрити їх сутність, виділити переваги, недоліки і умови застосування кожної з них.*

*Отримати уявлення про природу організаційних змін, визначити основні фактори, що перешкоджають їх проведенню. З`ясувати стратегії подолання опору організаційним змінам.*

## **План лекції**

**1. Сутність і зміст функції організації.**

**2. Класична теорія організації.**

**3. Поведінковий підхід в теорії організації.**

**4. Ситуаційний підхід в теорії організації.**

---

# Співвідношення категорій "організація", "організаційна діяльність", "організаційна структура" та "схема організаційної структури управління"

Організація як функція управління являє собою вид управлінської діяльності, спрямованої на розподіл робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення спільних цілей. Реалізація функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності



Організаційна діяльність – це сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є:

- розподіл праці (розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини);
- департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні блоки: групи, відділи, сектори, виробництва тощо);
- делегування повноважень (підпорядкування кожної такої групи керівнику, який отримує необхідні повноваження);
- встановлення діапазону контролю (визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру);
- створення механізмів координації (забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності).

Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління



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

- 1) ступенем складності (складність організаційної структури визначається кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління);
- 2) ступенем формалізації (формалізація характеризує масштаби використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації);
- 3) ступенем централізації (централізація характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління; вона показує, якою мірою члени організації залучаються до прийняття рішень).



Для відображення на певний момент структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційних структур управління

## Системи управління організацією за Р. Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
“Експлуататорсько-авторитарна”	“Прихильно-авторитарна”	“Консультативно-демократична”	“Партисипативно-демократична”
⇩	⇩	⇩	⇩
<p>Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>



## **Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд**

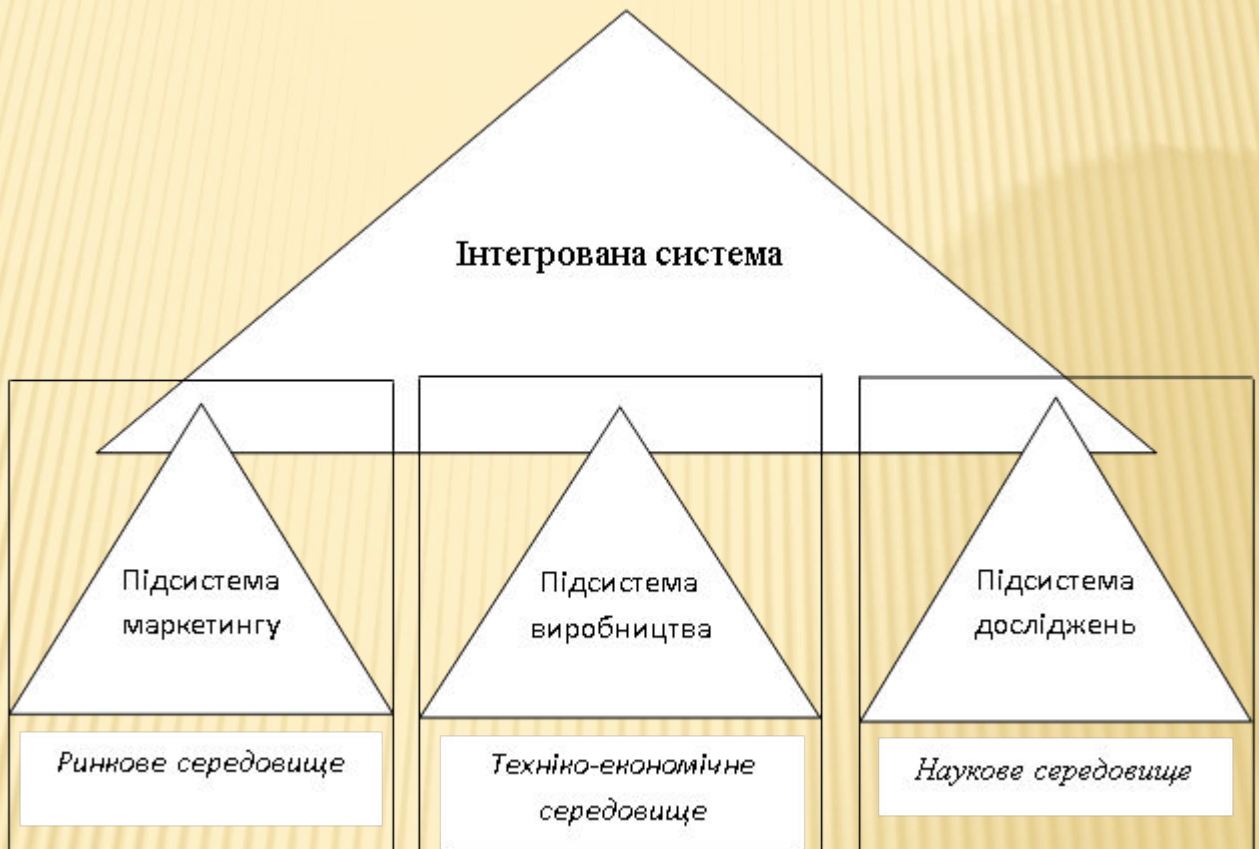
	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація	а) середня вертикальна диференціація	а) висока вертикальна диференціація
	б) низька горизонтальна диференціація	б) висока горизонтальна диференціація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

## Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур Т. Барнса і Дж. Сталкера

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	Механістична (закрита, стабільна)	Органічна (відкрита, адаптивна)
1. Загальне середовище	спокійна	турбулентна
2. Передбачення змін середовища	добра	недостатня
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний
5. Наголос в діяльності організації	на виконання робіт	на вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	піддається програмуванню	не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформальні
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим індивідуумом
12. Міжособові взаємовідношення	формальні	неформальні
13. Мотиваційні фактори	нижчі рівні споживачів	вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособова передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил і регуляторів	міжособові контакти, переконання та підтримка

## Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

---



## Принципи класифікації організацій за Г. Мінцбергом

Критерії класифікації організації	Параметри критеріїв
1. Основний механізм координації (підхід, який використовується для координації організаційної діяльності)	1.1. Пряме управління (одна людина несе відповідальність за роботу інших) 1.2. Стандартизація робочих процесів (зміст роботи специфіковано або запрограмовано) 1.3. Стандартизація виходу (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи) 1.4. Стандартизація знань (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи) 1.5. Взаємна узгодженість (робота координується через неформальні комунікації)
2. Ключова частина організації (частина організації, яка грає основну роль в досягненні успіху (або провалу) в діяльності організації)	2.1. Стратегічна верхівка (вищий менеджмент) 2.2. Оперативна база (робітники, які реально виконують завдання організації) 2.3. Середня лінія (середній та нижчий менеджмент) 2.4. Техноструктура (інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів) 2.5. Штат, що обслуговує (підрозділи, які забезпечують операційну діяльність)
3. Тип децентралізації (спосіб розподілення влади в організації)	3.1. Вертикальна децентралізація (розподіл влади в ланцюгу команд зверху вниз або делегування начальниками повноважень своїм підлеглим) 3.2. Горизонтальна децентралізація (міра, в якій влада розподіляється між лінійними та штабними працівниками) 3.3. Селективна децентралізація (міра, в якій влада розподіляється між різними підрозділами організації)



## Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга

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



## Складові проектування робіт в організації

Проектування робіт – це процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації. Проектування робіт складається з двох стадій:

1. Аналіз роботи, в процесі якого необхідно визначити три складові будь-якої роботи:

а) зміст роботи – дії, які повинні виконуватися в межах даної роботи (що конкретно потрібно зробити, які методи та операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти/послуги виробляються);

б) вимоги до роботи – якості індивідуума, необхідні для виконання роботи (навички, здібності, освіта, досвід, кваліфікація тощо);

в) вимоги до середовища, у якому здійснюється робота, – умови виконання роботи (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки).

2. Власне проектування роботи – це процес визначення трьох ключових параметрів роботи:

а) обсяг роботи – це кількість задач та (або) операцій, які має виконати, відповідаючий за цю роботу, співробітник, та частота їх повторення;

б) складність роботи – це ступінь того впливу, який робітник може чинити на саму роботу або на її середовище (самостійність у плануванні та виконанні роботи, у прийнятті рішень щодо послідовності її виконання тощо);

в) відносини по роботі – це встановлення міжособистих зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації

## **Методи проектування і перепроєктування робіт в організації**

---

1. Модель побудови роботи ґрунтується на визнанні того, що робота – це сукупність відносно відокремлених, спеціалізованих, закріплених за окремим виконавцем операцій. Модель передбачає визначення таких елементів роботи, що проектується: операцій, що виконуються; методів, що використовуються; часу і місця роботи; показників виконання роботи; взаємовідносин між людиною і машиною.
2. Модель розширення масштабу роботи ґрунтується на тому, що розширюється поле роботи за рахунок збільшення кількості операцій або задач, які виконуються даним робітником.
3. Модель ротації роботи. В її основу покладено ідею переміщення робітника з однієї роботи на іншу і надання йому можливості виконувати більш різноманітні функції.
4. Модель збагачення роботи передбачає, що поряд з виконуваними функціями робітник отримує певні права по управлінню даною роботою, а саме: самостійно планувати виконання роботи, встановлювати графік і послідовність її виконання, включення в роботу елементів універсальності тощо.
5. Модель соціотехнічної системи ґрунтується на делегуванні повноважень щодо комплексу виконуваних робіт створеній робочій групі (автономній бригаді) як єдиному цілому, а не кожному робітнику окремо.

Коли робота об'єктивно не піддається змінам у контексті її збагачення можна використовувати альтернативні графіки роботи: а) стислий робочий тиждень (програма 4-40: чотирьохденний сорокогодинний робочий тиждень); б) “гнучкий час”.



## Основні положення моделі характеристик роботи Дж.Р.Хекмена та Г.Р.Олдхема

Згідно моделі характеристик роботи будь-яку роботу можна охарактеризувати користуючись п'ятьма основними параметрами:

- 1) різноманітність умінь та навичок. Параметр, що показує, якою мірою робота вимагає різноманітних видів діяльності і як при цьому робітник може скористатися своїми різними навичками та здібностями;
- 2) визначеність завдання. Параметр, що показує, якою мірою робота вимагає завершення виконання цілого та визначеного завдання;
- 3) важливість завдання. Параметр, що показує, якою мірою робота сприймається виконавцем у контексті її впливу на життя або працю інших людей;
- 4) самостійність. Параметр, що показує, якою мірою робота забезпечує її виконавцю свободу дій (незалежність) під час складання графіка роботи та процедур її виконання;
- 5) зворотний зв'язок. Параметр, що показує, якою мірою виконання роботи супроводжується наданням робітникові безпосередньої та чіткої інформації про ефективність його дій



Наявність або зміни у бік покращення зазначених параметрів (характеристик) роботи обумовлюють появу таких трьох психологічних станів робітника: відчуття значущості роботи, відчуття відповідальності за результати роботи, обізнаність з реальними результатами своєї роботи

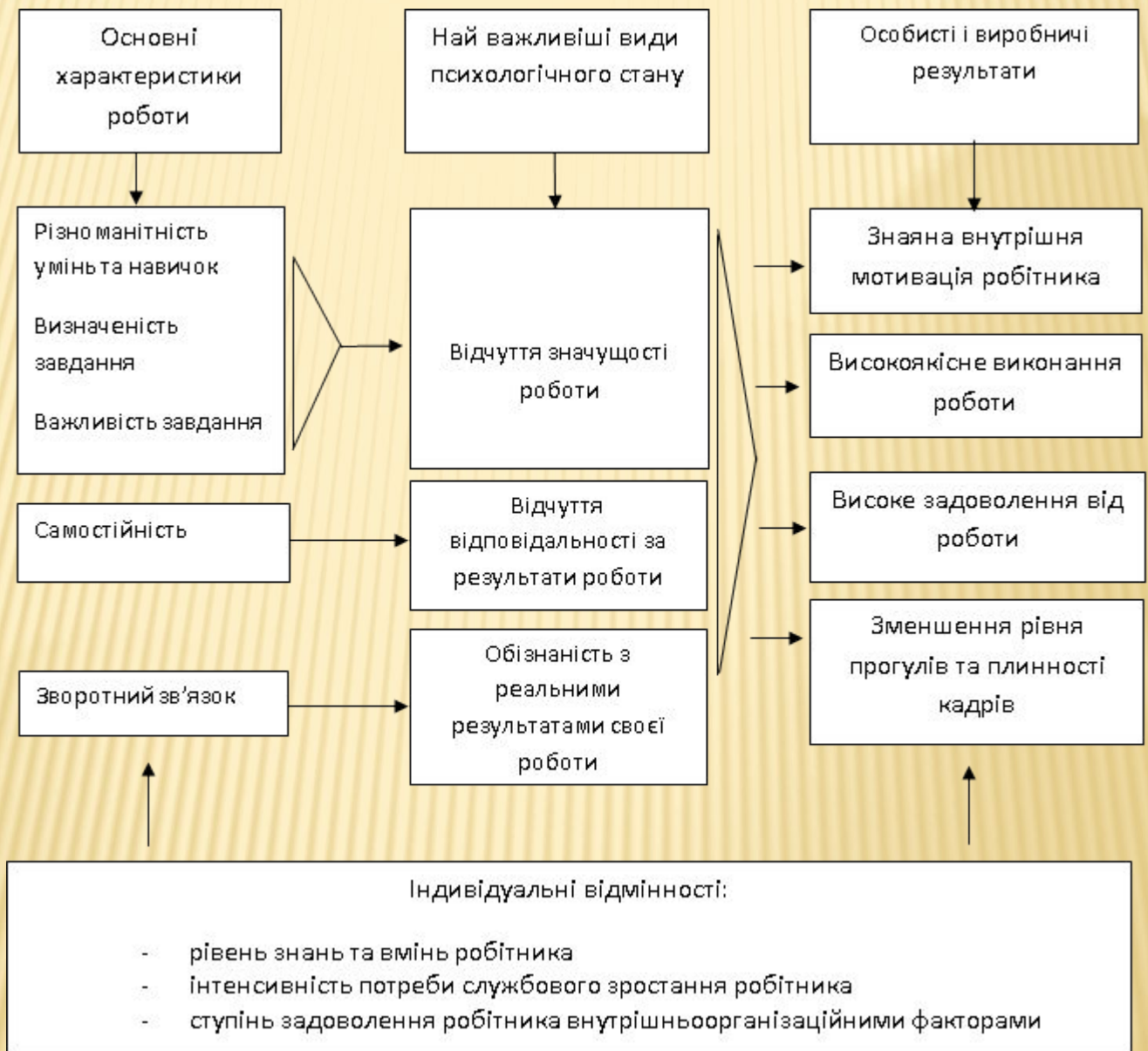


Роботи, які організовані так, що забезпечують зазначені психологічні стани робітника, можуть привести до певних позитивних результатів як для самого робітника, так і виконуваної роботи, а саме: до значної внутрішньої мотивації робітника; до високоякісного виконання роботи; до високого задоволення від роботи; до зменшення рівня прогулів та плинності кадрів



Згідно моделі характеристик роботи три важливі індивідуальні відмінності можуть впливати на те, як робітник реагуватиме на збагачення (покращення характеристик) роботи. Такими відмінностями є: рівень знань та вмінь робітника; інтенсивність потреби службового зростання робітника; ступінь задоволення робітника внутрішньоорганізаційними факторами (політика заробітної плати, умови праці, міжособисті відносини в колективі тощо).

## Графічна інтерпретація моделі характеристик роботи Дж.Р.Хекмена та Г.Р.Олдхема



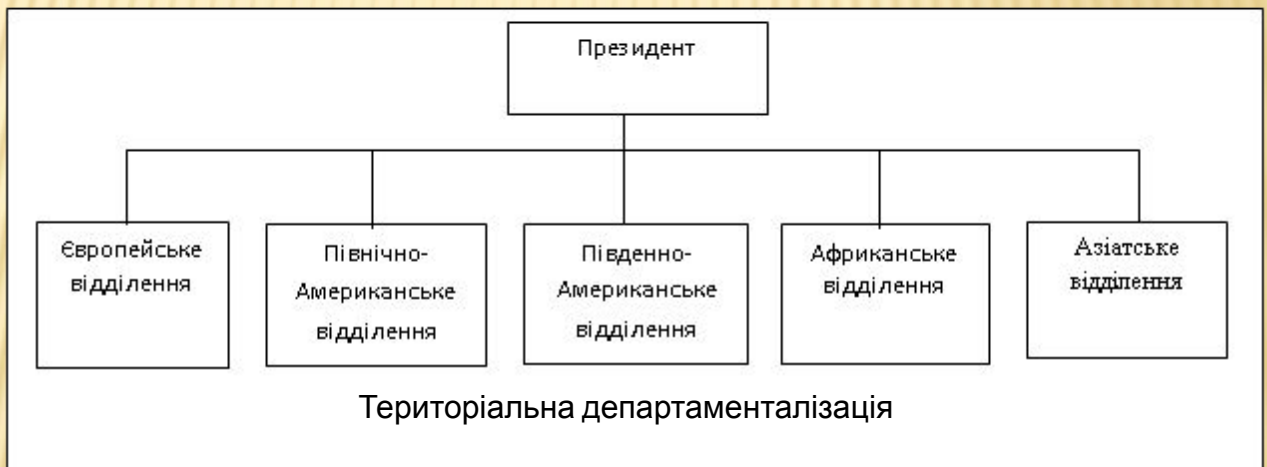
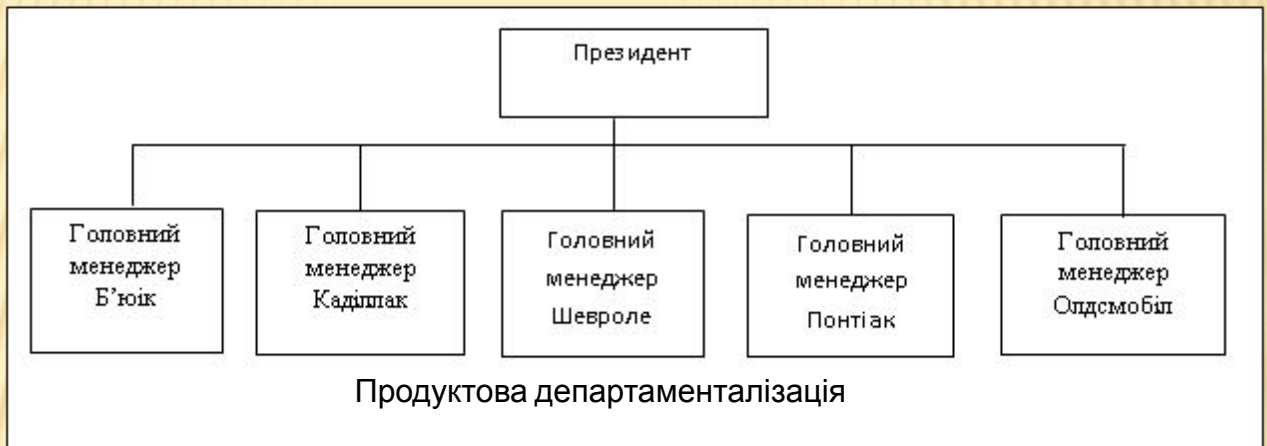
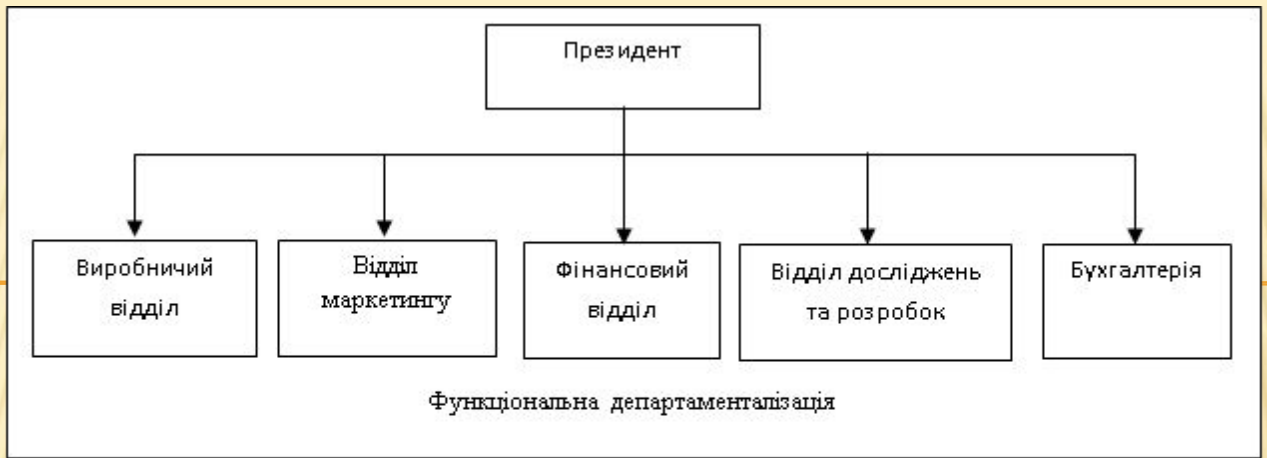


## ***Департаменталізація***

---

Департаменталізація – це процес групування робіт (видів діяльності) та їх виконавців в окремі підрозділи організації (бригади, групи, відділи, цехи, виробництва тощо)

Департаменталізація може здійснюватися у двох напрямках:  
групування робіт навколо ресурсів організації;  
групування робіт навколо результатів діяльності організації



**Приклади типів департаменталізаціі**

## **Типи повноважень в організації**

---

Делегування повноважень – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її здійснення, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Повноваження, які передаються підлеглим, поділяють на три типи:

- лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому, і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається "скалярним принципом організації". Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця;
- 
- штабні (апаратні, адміністративні) повноваження – це повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає в їх дорадчому характері;
- 
- функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження – це право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів організації



## **Ситуаційні фактори, які впливають на величину діапазону контролю**

---

Діапазон контролю – це кількість співробітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (розмір команди, яка знаходиться у підпорядкуванні одного керівника).

Величина діапазону контролю залежить від:

- кількості можливих міжособових контактів підлеглий-керівник;
- частоти (повторюваності в одиницю часу) можливих міжособових контактів підлеглий-керівник;
- "жорсткості" (витрат часу на здійснення) можливих міжособових контактів підлеглий-керівник.

Кількість потенційних міжособових контактів, які мають контролюватися керівником, можна визначити за формулою:

$$C = n (( 2^n / 2) + n - 1),$$

де С – кількість потенційних міжособових контактів;

n – кількість робітників, безпосередньо підлеглих керівнику.

Згідно цієї формули збільшення в арифметичній прогресії кількості підлеглих призводить до зростання в геометричній прогресії кількості потенційних міжособових контактів, що мають контролюватися керівником.

На частоту та "жорсткість" міжособових контактів підлеглий-керівник впливають наступні ситуаційні фактори:

- ступінь подібності робіт, які виконують підлегли;
- рівень складності робіт, які виконують підлегли;
- рівень підготовки (досвід, кваліфікація) підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника;
- ступінь стабільності (частоти змін) робіт, які виконують підлегли;
- ступінь планованості робіт, які виконують підлегли;
- техніка комунікації, яка використовується у таких контактах;
- рівень потреби в особистих контактах з підлеглими.



# Механізми координації робіт і видів діяльності в організації

Координація робіт та видів діяльності в організації – це процес досягнення єдності зусиль всіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей

## Механізми вертикальної координації

1. Прямий управлінський контроль (нагляд)
2. Стандартизація ресурсів і продукції (послуг)
3. Розробка робочих процесів (технології виготовлення, графіків тощо)
4. Встановлення правил і процедур взаємодії

## Механізми горизонтальної координації

1. Взаємодопомога (міжособові горизонтальні комунікації)
2. Створення тимчасових робочих груп
3. Створення комісій
4. Організація зборів між підрозділами

## Нетрадиційні механізми координації:

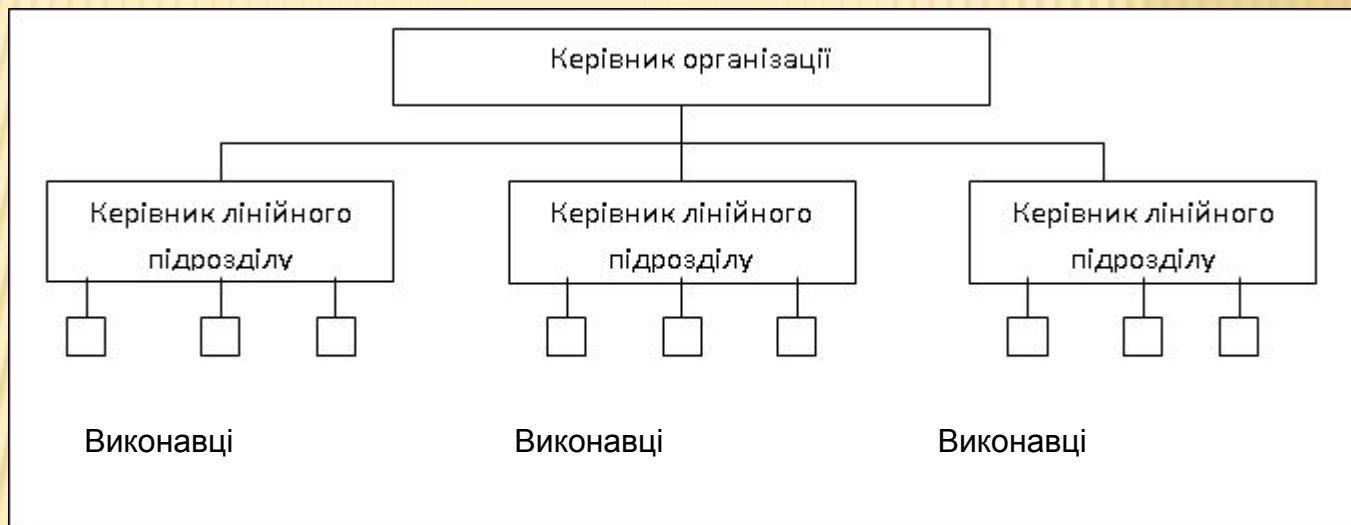
1. Організаційна культура
2. Неформальні комунікації

## Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Тип структури	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Висока	простота, чіткість взаємодії, надійний контроль, більш щільне керування	збільшення кількості управлінців	керування роботами, які вимагають жорсткого контролю; роботи з частими змінами
Плоска	швидке проходження інформації та рішень, незначна кількість менеджерів, задоволеність підлеглих своєю роботою	виконавці легко виходять з-під контролю	роботи ідентичні для багатьох виконавців  керівництво висококваліфікованими працівниками

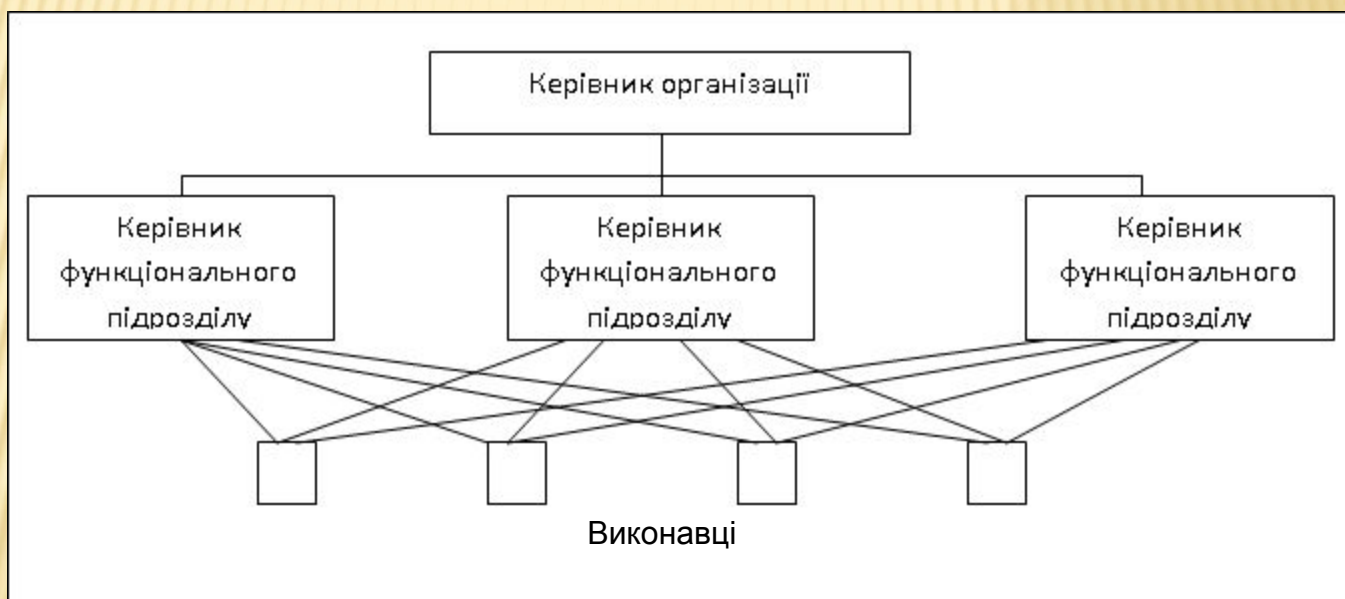
## ***Принципова схема лінійної організаційної структури***

---



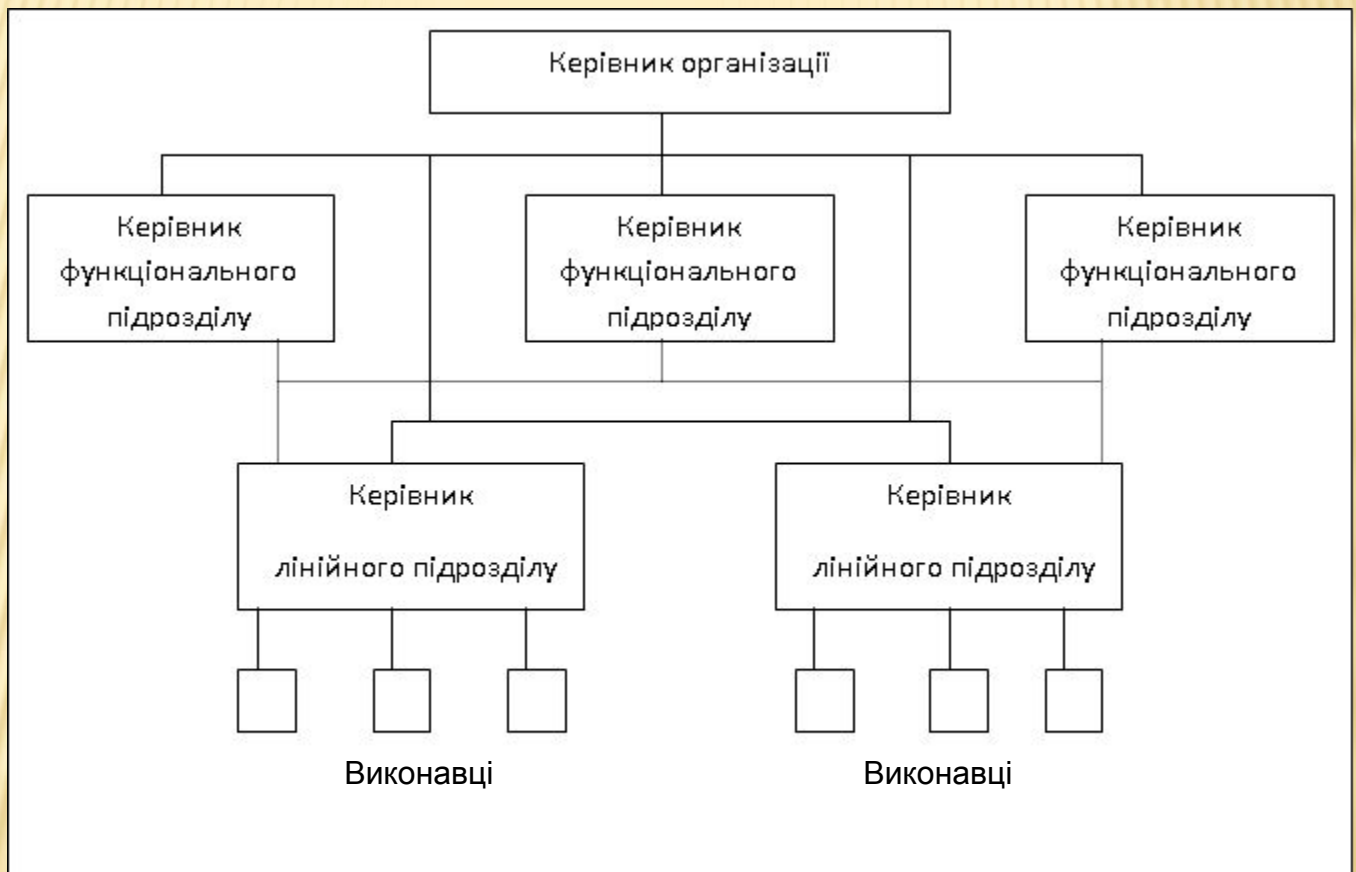
## ***Принципова схема функціональної організаційної структури***

---

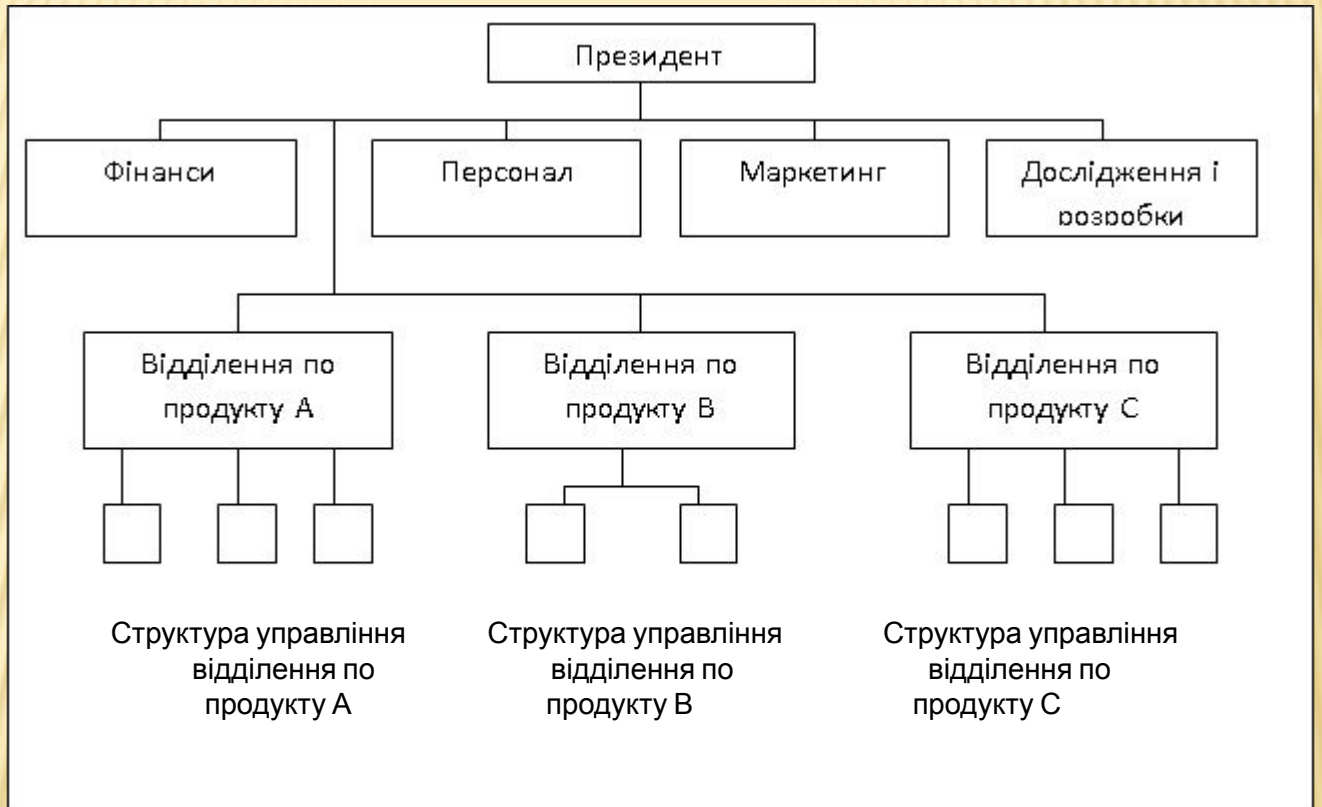




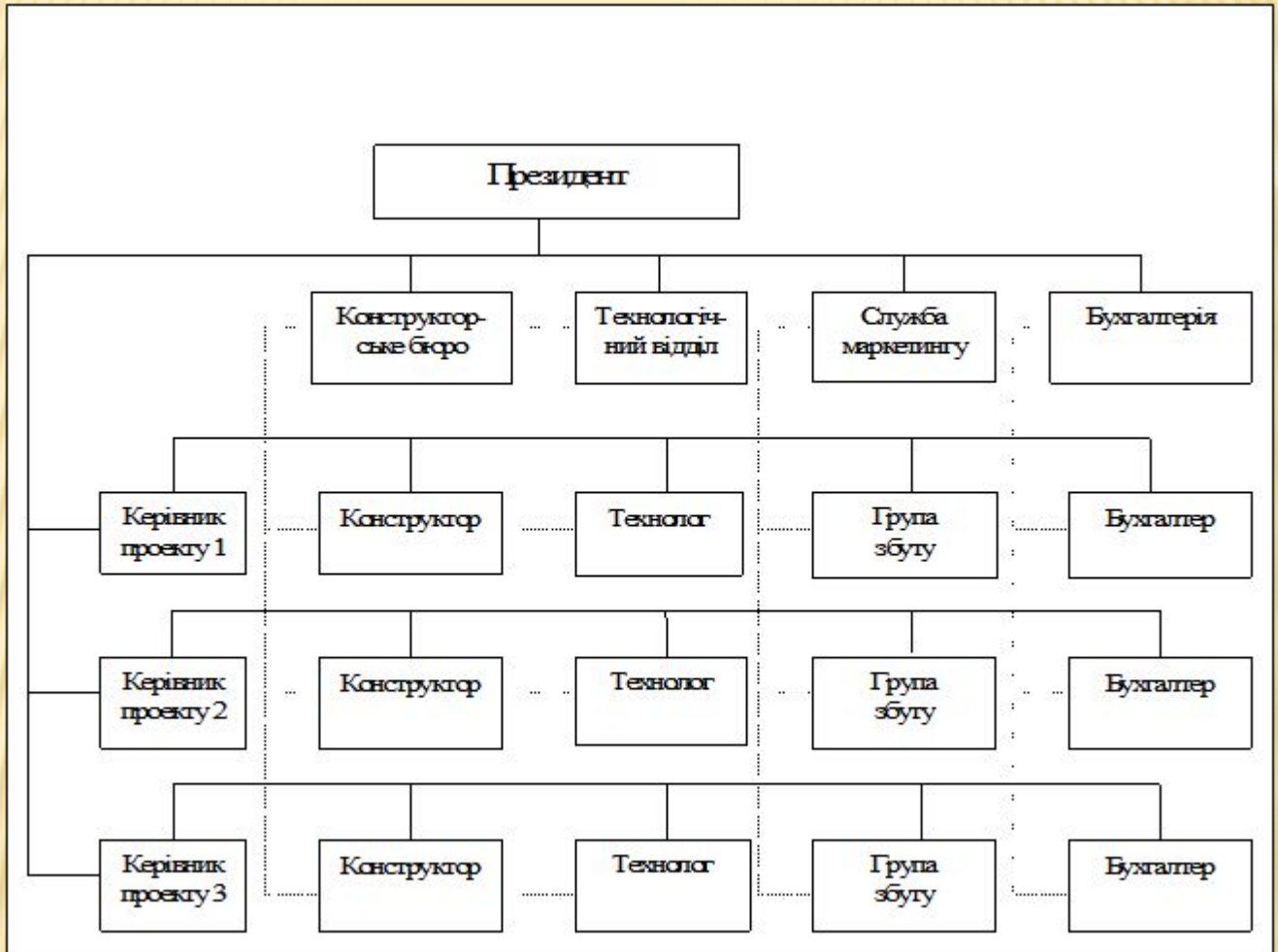
## ***Принципова схема лінійно-функціональної організації структури***



## Принципова схема дивізійної організаційної структури



## Принципова схема матричної організаційної структури





## **Мережева організаційна структура**

---

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договорних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати усередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг) мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга.

Розрізняють такі типи мережевих організацій:

"Внутрішні мережі" утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу поза межами даної організації

В "стабільних мережах" значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників

В "динамічній мережі" головна організація виступає в ролі "системного інтегратора", який залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга "проекування - виробництво - реалізація" тимчасовий союз із великої кількості потенційних партнерів

## Термінологічний словник

---

**Базові параметри робіт** (за Р. Хекманом): 1) **сполучення навичок** – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) **визначеність** – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) **значущість** – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) **самостійність (автономність)** – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) **зворотній зв'язок** – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

**Базові схеми департаменталізації**: 1) **функціональна** – за основними функціями управління в організації; 2) **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються організацією; 3) **територіальна** – за географією фізичного розташування окремих підрозділів організації; 4) **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих для організації споживачів.

**Встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

**Делегування повноважень** – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

**Департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

**Децентралізація** - передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

**Діапазон контролю** – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

**Змістовність роботи** – відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

**Комісія** – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

**Координація робіт** – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.



**Методи перепроєктування робіт:** 1) **ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною; 2) **формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня; 3) **розширення роботи** - горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та зменшення частоти повторення циклу. 4) **збагачення роботи** - процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. 5) **використання альтернативних графіків роботи**

**Неформальна організація** – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

**Обсяг роботи** - кількість операцій та/або задач, які виконуються одним працівником, та частота їх повторення.

**Оперативна (тимчасова робоча) група** – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

**Організаційна діяльність** – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

**Організаційна культура** – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

**Організаційна структура** - абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

**Організаційні зміни** - будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

**Організація** – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

**Перепроєктування (реорганізація) робіт** - зміна традиційної спрямованості проектування робіт.



**Повноваження лінійні** – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

**Повноваження функціональні** - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

**Повноваження штабні** – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

**Поділ праці** - поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

**Проектування робіт** - процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

**Створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

**Ступінь складності організаційної структури** – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

**Ступінь формалізації організаційної структури** – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

**Ступінь централізації організаційної структури** - місце переважного зосередження права прийняття рішень.

**Схема організаційної структури управління** - відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

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

**Технологія інженерна** – процес перетворення із частими змінами завдань і проблемами, що вирішуються відпрацьованими методами.

**Технологія нерутинна** – процес перетворення із частими змінами завдань і багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню.

**Технологія реміснича** – процес перетворення з відносно сталими завданнями і проблемами, що важко піддаються аналізу.

**Технологія рутинна** – процес перетворення з відносно постійними, сталими завданнями і проблемами, що легко піддаються аналізу і вирішенню.

## Література:

### Основна:

- Афанас'єв М. Основи менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 481с.
- Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
- Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організацій: Навч.-метод. посібник / П.І. Белінський (заг.ред.). — Чернівці, 1999. — 188с.
- Варналій З. Основи підприємництва: Навчальний посібник/ Захарій Варналій,. - 3-тє вид., виправл. і доп.. - К.: Знання-Прес, 2006. - 350 с.
- Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие/ Евгений Вершигора,. - М.: Инфра-М, 2004. - 256 с.
- Виноградська А. Основи підприємництва: Навч. посіб./ Алла Виноградська,. - 2-е вид., перероб. і доп.. - К.: Кондор, 2005. - 540 с.
- Виханский О. Менеджмент: [Учебник]/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - [2-е изд.]. - М.: Фирма «Гардарика», 2003. - 415 с.
- Галицкий В.П. Забезпечення ефективної діяльності організації.К., 2002.
- Герчикова И. Менеджмент: Учебник : [Для экон. спец. вузов]/ Ирина Герчикова,. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Банки и биржи, 2002. - 478 с.
- Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. экон. спец./ Рикі Гріфін, Володимир Яцура,. - Львів: БаК, 2001. - 605 с.
- Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. - К.: Національна академія управління, 2006. - 655 с.
- Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник,. - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
- Мексон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. -702 с.
- Садиков М.А. Основи бізнесу та підприємництва: навч. посіб./ М.А. Садиков: МВС України, Харк.нац.ун-т внутр.справ. -Х.:ХНУВС, 2009. -150с.
- Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
- Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
- Цигилик І. І. Основи підприємництва: Навч. посіб./ І. І. Цигилик, Т. М. Паневник, З. М. Криховецька; Мін-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 239 с.
- Шваб Л.І. Основи підприємництва : Навч. Посібник. 2-е вид. - К.: Каравела, 2007. - 368с.
- Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання , 2006. - 645 с.
- Шокун В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для дистанц. навчання / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К. : Ун-т "Україна", 2005. — 340с.

### Додаткова:

- Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки. - Х.: Нац. ун-т вн. справ. 2002.- 236с.
- Васенко В.К., Комісар С.Б., Малікова І.В., Полятикіна Л.І., Шалигіна І.В. Основи малого бізнесу і підприємницької діяльності. - Суми: ВАТ СОД видавництво "Козацький вал", 2002. - 185 с.
- Герчикова И. Н. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное: Учеб. пособие. - М.: Консалтбанк, 2002. - 704 с.
- Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 487 с.
- Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. - К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. - 777 с.
- Классики менеджмента = The IEBM Handbook of management Thinking: Энцикл. / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского / Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001.— 1168 с
- Основи економічної теорії: Підручник /За заг. ред. д-ра экон. наук, проф. Л.С. Шевченко. - Х.: Право, 2008. - 448 с.