

Міністерство освіти і науки України



**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

**Кафедра організації виробництва, бізнесу та
менеджменту**

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

**для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

**Харків
2020**

Міністерство освіти і науки України

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра організації виробництва, бізнесу та менеджменту

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

**для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
та заочної форми навчання спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

Затверджено
рішенням Науково-методичної Ради
ННІ БМ ХНТУСГ
Протокол № 4
від 23.01. 2020року

**Харків
2020**

УДК 331.1

Схвалено

на засіданні кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Протокол № 7 від 17.01.2020 р.

Теорія організації: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка; упоряд: А.В. Півень, Л.С. Харчевнікова, О.В. Корнієцький. –**Харків:[б.в.], 2020. - 98 с.**

Методичні вказівки з дисципліни «Теорія організації» розроблено відповідно до навчальної програми. Видання включає в себе теми для самостійного засвоєння студентами, короткий зміст тем, питання для самоконтролю.

Видання призначене студентам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навч., спец. 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензенти:

Майстро С.В. - доктор наук з держ. управління (Національний університет цивільного захисту)

Ковальчук В.Г. – доктор наук з держ. управління, професор (Харківський інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»)

Відповідальний за випуск (зав.каф.):

Красноруцький О.О. - д-р екон. наук, професор

©Півень А.В., Харчевнікова Л.С.,
Корнієцький О.В., упорядкування,2020
©ХНТУСГ,2020

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

2. ВСТУП

3. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

4. КОРОТКИЙ ОПИС ТЕМ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО

ВИВЧЕННЯ

5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

6. ШКАЛА ОЦІНЮВАНЬ

7. ЛІТЕРАТУРА

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 6.030601 «Менеджмент» (шифр і назва)	Нормативна	
	Напрямок підготовки _____ (шифр і назва)		
Модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування): _____ (шифр і назва)	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		3-й	-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин - 108			
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	30 год.	год.
		Практичні, семінарські	
		30 год.	год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		48 год.	год.
Індивідуальні завдання: 12 год.			
Вид контролю: залік			

2. ВСТУП

Перехід до ефективних форм організації і управління, побудованих на наукових принципах, став головною умовою успіху економічних реформ. Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані усі аспекти і прояви людської життєдіяльності.

Становлення, функціонування та розвиток сучасних організацій потребують знання сучасних підходів до формування і розвитку організаційних процесів і систем, підвищення ефективності їх функціонування та координації роботи всередині самої організації. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, становище яких в умовах ринкової економіки докорінно змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі та завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття та ліквідації структурних підрозділів, служб і філіалів, перебудови системи управління організацій. Інакше кажучи, організація набуває всіх ознак самостійного організму, що бореться за виживання та комфортне існування в умовах ринку.

Дисципліна «Теорія організацій» призначена для підготовки бакалаврів.

Головною метою викладання дисципліни є формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Головними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є:

- забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- вивчення основних організаційних теорій;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу

внутрішнього й зовнішнього середовища організацій;

– набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;

– набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організацій.

Результати вивчення. Після опанування дисципліни студенти повинні вміти:

– працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;

– володіти методикою розрахунків основних показників та використання методологічних інструментів з метою пізнання мінливих явищ та процесів, які впливають на стан організації;

– використовувати методологічні та методичні прийоми вивчення ефективності діяльності й проектування організацій;

– досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги й недоліки;

– здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційних структур;

– визначати чинники формування іміджу й культури організації;

– розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Саме тому особливої ваги набувають фахівці, що досконало володіють організаційними процесами і здатні правильно розуміти власну роль у розвитку організації.

Оволодіння знаннями "теорії організації" дозволяє обґрунтовано і професійно підходити до формування процесів, що протікають в організаціях, до визначення курсу дій і керівництва його реалізацією в інтересах досягнення поставлених цілей.

3. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1.		
1.	Акціонерні товариства як різновид організаційно-правових форм організацій. Способи створення акціонерних товариств	2
2.	Малі підприємства як різновид організаційно-правових форм організацій. Державна підтримка малих підприємств	2
3.	Типи підприємств за функціональним призначенням. Факторингові, інжинірингові та лізингові фірми	1
4.	Корпоративні організації як одна з найважливіших тенденцій розвитку економіки	1
5.	Міжнародні неурядові організації як найважливіший вид міжнародної комунікації	2
6.	ООН як вид універсальної організації: історія створення та принципи роботи	1
7.	Структура і система головних органів ООН	1
8.	Спеціалізовані установи ООН. Класифікація	1
9.	Європейський Союз як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура	2
10.	СНД як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура	2
11.	НАТО як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура	2
12.	Рада Європи та ОБСЄ як регіональні організації: принципи роботи та організаційна структура	2
13.	Поняття та види стратегічного альянсу як різновиду комерційної організації	2
14.	Історія та сутність фінансово-промислових груп	2
15.	Поняття і сутність транснаціональних корпорацій	1
Разом за змістовим модулем 1		24
Змістовий модуль 2.		
16.	Переваги та недоліки ТНК. Критика ТНК	1
17.	Міжнародні спільні підприємства як різновид комерційних організацій	2
18.	Сучасні напрямки теоретичних розробок поліпшення функціонування організацій	1
19.	Державне регулювання та підтримка підприємств. Управління державною власністю	1
20.	Еволюція апарату управління організацій	2

21.	Структура організації. Високі і плоскі організації	1
22.	Функції організації. Виробничі функції. Функції управління	1
23.	Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка. Теорії зростання продуктивності праці	2
24.	Проектне та матричне управління	1
25.	Функції організації та їх організаційне оформлення	2
26.	Функції організації та їх організаційне оформлення у вигляді структур нових і діючих організацій. Методика функціонально-вартісного аналізу	
27.	Коригування організаційних структур внаслідок проведення функціонально-вартісного аналізу	2
28.	Група як об'єкт управління в організації. Міжгрупова поведінка в організації. Дієвість організаційних структур	2
29.	Ділова поведінка працівників в організації. Команда в організації та її відмінні риси	2
30.	Горизонтальні зв'язки в організації	2
31.	Організаційні конфлікти та їх вирішення	2
Разом за змістовим модулем 2		24
	Разом	48

4. КОРОТКИЙ ОПИС ТЕМ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

ДО ЗМІСТОВНОГО МОДУЛЮ 1

1. Акціонерні товариства як різновид організаційно-правових форм організацій. Способи створення акціонерних товариств

Основні питання

1. Поняття та правова природа акціонерних товариств.
2. Правовий статус акціонера за законодавством України.
3. Порядок заснування акціонерних товариств за законодавством України.
4. Правовий режим майна акціонерних товариств.

Ключові слова і поняття: акціонерне товариство, публічне акціонерне товариство, приватне акціонерне товариство, акціонер, акція, державний регулятор, засновницький договір, установчі збори, статут акціонерного товариства, статутний капітал.

В умовах реалізації ринкових відносин в Україні найбільш ефективною організаційно-правовою формою господарювання є акціонерне товариство, в межах якого поєднуються фінансові можливості та узгоджуються економічні інтереси власників.

Відповідно до Закону України “Про акціонерні товариства” акціонерне товариство - господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Власником корпоративних прав акціонерних товариств є акціонер.

Акціонер - це фізична, юридична особа (в тому числі акціонерне товариство), іноземна організація (в тому числі та, яка немає статусу юридичної особи, але володіє цивільною правоздатністю відповідно до законодавства іноземної держави), муніципальне утворення, яке володіє однією або декількома акціями в капіталі акціонерного товариства.

Акціонерні товариства виникли в період первісного

нагромадження капіталу. Першими акціонерними товариствами були англійська Ост-Індійська компанія (1600 р.) та голландська Ост-Індійська компанія (1602 р.), створені для ведення колоніальної торгівлі. У XVII-XVIII століттях були започатковані акціонерні компанії у Франції, Німеччині, Данії та інших країнах. Перший період формування акціонерного капіталу в Європі супроводжувався спекулятивною лихоманкою, відсутністю законодавчого регулювання випуску акцій, що дозволяло будь-яким компаніям у необмеженій кількості випускати цінні папери. Це в кінцевому підсумку створювало передумови для банкрутств.

Перші акціонерні компанії в Україні виникли в 70-х роках XIX ст. Створення акціонерних товариств певною мірою вирішувало проблему об'єднання індивідуальних капіталів і компенсувало нестачу грошей у підприємців. Акціонерні компанії були єдиною формою організації фінансового і монополістичного капіталу та проникнення іноземного капіталу в українську промисловість.

Питання для самоперевірки

1. Поняття та класифікація акціонерних товариств
2. Фінанси акціонерних товариств: сутність, функції, принципи
3. Органи управління акціонерними товариствами
4. Державне регулювання діяльності акціонерних товариств

2. Малі підприємства як різновид організаційно-правових форм організацій. Державна підтримка малих підприємств

Основні питання

1. Роль малих підприємств у економіці
2. Державна підтримка малого підприємства: принципи та напрямки
3. Державна підтримка малих підприємств в Україні: проблеми й перспективи

Ключові слова: підприємство, підприємець, малі

підприємства

Законодавство України про підприємства оперує такими поняттями, як організаційні форми, види і категорії підприємств. Кожне з них вживається для класифікації підприємств за певними ознаками.

Організаційна (організаційно-правова) форма передбачає класифікацію підприємств залежно від трьох форм власності, визначених ст.2 Закону «Про власність», та від способів розмежування в підприємствах окремих форм власності і управління майном. Юридичне значення цього полягає в урахуванні в законодавстві, тобто в Законі «Про підприємства в Україні» і спеціальних законах, особливостей правового становища підприємств окремих видів.

Загалом організаційна форма і вид визначають суб'єкта, який має право присвоювати результати діяльності підприємства. З точки зору організаційної форми підприємства визначаються як державні, колективні, приватні та підприємства двох і більше форм власності (змішані).

Перехід до регульованих ринкових відносин, підтримка підприємництва потребують прискореного створення мережі малих підприємств, здатних активізувати структурну перебудову економіки, дати широку свободу вибору та додаткові робочі місця, забезпечити швидку окупність затрат, оперативно реагувати на зміни попиту споживачів.

Розвиток малих підприємств повинен сприяти швидкому насиченню ринку товарами і послугами, подоланню галузевого та регіонального монополізму, розширенню конкуренції, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню експортного потенціалу. Вони дадуть змогу розширити сферу застосування праці, створити нові можливості для працевлаштування незайнятого населення і працівників, які звільняються з неефективно діючих підприємств.

За критерієм розміру розрізняють *малі підприємства*, у тому числі мікропідприємства ("мале коло підприємств"), *середні та великі* ("велике коло підприємств").

Малі підприємства – це не якийсь окремий тип підприємств щодо власності, організаційної форми

господарювання чи функцій. Критеріями віднесення підприємства до категорії мікро-, малих, середніх і великих (відповідно до Закону України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва", прийнятому у 2012 р.), є кількість працюючих на підприємстві та обсяг одержаного доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за фінансовий рік. Зокрема, передбачається, що залежно від величини цих критеріїв суб'єкти господарювання можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього і великого підприємництва.

Питання для самоперевірки

1. Підприємства: види класифікація
2. Роль малих підприємств у економіці
3. Державна підтримка малого підприємства: принципи та напрямки
4. Державна підтримка малих підприємств в Україні: проблеми й перспективи

3. Типи підприємств за функціональним призначенням. Факторингові, інжинірингові та лізингові фірми

Основні питання

1. Класифікація видів підприємств.
2. Характеристика основних організаційно-правових форм підприємств.

Ключові слова: класифікація організацій, класифікаційні ознаки, види організацій, факторингові, інжинірингові, лізингові.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево- функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.).

Таблиця

Класифікація організацій за різними ознаками

№ ознаки	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
5	Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Мікропідприємства, малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, такі як

ресурси, які необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління

Питання для самоперевірки

1. Дайте означення «організації».
2. Наведіть класифікацію організацій України у вигляді підприємств за різними ознаками.
3. Дайте порівняльну характеристику різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
4. Визначте основні характеристики організації як об'єкта управління.

4. Корпоративні організації як одна з найважливіших тенденцій розвитку економіки

Основні питання

1. Корпоративні організаційні форми
2. Корпоративні ознаки підприємства державного сектора
3. Форми державної корпоративної власності

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративний сектор, корпорація, корпоративна форма організації бізнесу

У перехідній економіці з здійсненням дерегулювання державного сектора, відходом від директивних методів керівництва і скасуванням існуючих ієрархічних структур зростає роль асоціативних форм діяльності та інтегрованих структур управління підприємствами на основі ринкових принципів господарювання. Затверджуються нові форми інтеграції господарюючих суб'єктів: 1) шляхом входження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи), реорганізовані з галузевих структур або створені заново; 2) на основі формування горизонтальних асоціативних утворень.

Формування і посилення корпоративних структур - одна з найважливіших тенденцій розвитку економіки. Саме великі структури складають свого роду каркас індустріально розвинених країн і світового господарства в цілому, підвищують

рівні макроекономічного регулювання виробництва, стабільність економічного співробітництва (в тому числі міжнародного), виступають в якості партнерів держави у виробленні та реалізації стратегічної лінії в процесі модернізації економіки.

Поширення використання корпоративної форми організації колективної підприємницької діяльності, розбудова системи інтеграційних відносин в різних секторах економіки та галузях промисловості стали характерними ознаками сучасного етапу розвитку світового господарства, в якому саме корпорації та корпоративні об'єднання здійснюють величезні обсяги ділових операцій, створюють переважну більшість робочих місць, виробляють надзвичайно широкий асортимент продукції та послуг, призначених для задоволення різноманітних індивідуальних та суспільних потреб і запитів.

Отже, в системі економічних зв'язків сучасного суспільства корпоративні організації мають провідне значення та відіграють особливу роль, видатний та великомасштабний характер яких обумовлюється поширенням сфери розповсюдження корпоративних відносин, що визначаються чітко вираженим інтеграційним змістом та спрямованістю на упорядкування спільної людської активності на основі поширення використання відповідних принципів корпоративної організації підприємницької діяльності майже на всі суспільно значущі сфери господарського обігу та економічних операцій. Таким чином, господарські товариства (корпорації) та корпоративні інтеграційні структури являють собою феномен сучасного суспільного устрою, в якому розвиток та поширення корпоративних організацій стає відображенням тенденцій щодо ускладнення соціально-економічних відносин між учасниками різних видів колективної людської діяльності.

Узагальнення теоретичних підходів до вирішення зазначеного питання дозволяє відзначити, що в переважній більшості випадків характерними рисами корпорацій та інтегрованих корпоративних утворень вважаються такі ознаки:

наявність юридичного статусу, який визначає повну правосуб'єктність корпорації (КІО) у всіх без винятку правових відносинах;

розмежування прав власності та функцій управління;
колективний характер утворення корпоративної спільноти, насамперед – на основі формування корпоративного капіталу шляхом об'єднання множини часток власності різних юридичних та навіть фізичних осіб, або через сполучення будь-яких інших видів внеску (труд, особисті здібності, інтелектуальні активи і т. і.), необхідних для спільного досягнення певних загальних цілей.

До підприємств корпоративного типу належать акціонерні товариства (АТ), інші господарські товариства та об'єднання (ознакою наявності корпоративних рис в такого роду суб'єктах виступає насамперед розмежування прав власності та відповідальності за виконання управлінських обов'язків). Проте найбільш поширеним прикладом підприємств корпоративного типу виступає все ж таки акціонерне товариство (об'єднання акціонерних товариств у формі корпоративної структури), тобто корпорація як юридична особа, учасники якої сполучають власні кошти (формують статутний капітал, що складається з обмеженої кількості акцій, з власних внесків) для отримання прибутку за умови обмеження (у розмірі внеску) господарських та інших ризиків. При цьому саме розподіл статутного капіталу на визначену кількість часток (акцій) являє собою визначальну ознаку акціонерного товариства як юридичної особи, або як специфічної форми організації господарської діяльності.

Питання до самоперевірки

1. Корпоративні організаційні форми
2. Корпоративні ознаки підприємства державного сектора
3. Форми державної корпоративної власності

5. Міжнародні неурядові організації як найважливіший вид міжнародної комунікації

Основні питання

1. Значення міжнародних неурядових організацій, їх цілі та види

2. Міжнародні об'єднання підприємців та їх діяльність з регулювання міжнародного бізнесу

3. Роль міжнародних неурядових організацій в реалізації концепції сталого розвитку

Ключові слова: неурядові організації (НУО), міжнародні неурядові організації (МНУО), міжнародні відносини, глобалізація, громадянське суспільство, внутрішня та зовнішня політика держави

Офіційною метою міжнародних неурядових об'єднань (союзів, клубів) підприємців є сприяння розвитку міжнародних торговельно-економічних відносин, усунення обмежень конкуренції на світовому ринку.

Міжнародні неурядові підприємницькі організації (МНПО) - це неприбуткові організації, утворені на основі власних статутів, фінансовані за рахунок внесків своїх членів.

Міжнародні союзи підприємців деколи передбачають у своїх статутах такі цілі: обмін виробничим досвідом, розробка методів покращення якості товарів, забезпечення спільних інтересів учасників шляхом проведення досліджень, організації консультацій, кооперації та узгоджених дій фірм на міжнародному ринку. На відміну від міжнародних картелів, синдикатів, трестів, учасниками яких є окремі крупні компанії, членами міжнародних підприємницьких об'єднань виступають "асоційовані підприємці" або об'єднання підприємців однієї галузі різних країн, що являють собою нову форму переплетення різних національних груп монополістичного капіталу.

Важливу роль у формуванні політики міжнародного економічного співробітництва відіграють об'єднання представників крупного міжнародного бізнесу, де узгоджуються позиції з найважливіших міжнародних проблем і ухвалюються рішення у вигляді рекомендацій урядам країн і міжнародним організаціям, з якими вони співпрацюють. До таких об'єднань належить Міжнародна торговельна палата - МТП.

Питання до самоперевірки

1. Яка основна мета міжнародних неурядових об'єднань?
2. Як поділяються міжнародні неурядові організації?
3. Значення міжнародних неурядових організацій: цілі та

завдання?

4. Виникнення та становлення міжнародних неурядових організацій.

5. Види міжнародних неурядових організацій.

6. Правосуб'єктність міжнародних неурядових організацій в умовах глобалізації міжнародного економічного права.

7. Неурядові організаціїборотьба за соціально відповідальний бізнес.

8. Консультативний статус міжнародних неурядових організацій в ООН.

9. Роль міжнародних неурядових організацій у формуванні норм сучасного міжнародного права та їх застосуванні

6. ООН як вид універсальної організації: історія створення та принципи роботи

Основні питання

1. Історія створення ООН

2. Напрямки діяльності ООН, її органів та їх структура

3. Спеціалізовані установи ООН

Ключові слова: ООН, Генеральна Асамблея, спеціалізовані установи, Статут ООН, первісні члени, міжнародне співробітництво.

Організація Об'єднаних Націй(ООН)—універсальна організація, яка виконує й загальнополітичні, й спеціалізовані функції, оскільки включає більш ніж 30 взаємопов'язаних об'єднань. Вона охоплює 193 країни світу і є центром розв'язування проблем, із якими стикається людство. Вона діє в напрямках дотримання прав людини, охорони довкілля, боротьби з хворобами і скорочення масштабів бідності тощо. До спеціальних установ ООН належать Міжнародна організація праці (МОП), Міжнародний союз електров'язку (МСЕ), Всесвітній поштовий союз (ВПС), Продовольча і сільськогосподарська організація (ФАО), Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

(ЮНЕСКО), Світова організація торгівлі (СОТ), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО), Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Міжнародний банк реконструкції й розвитку (МБРР), Міжнародний валютний фонд (МВФ) та ін. До загальнополітичних організацій належить Рада Європи, основне завдання якої полягає в захисті прав людини та верховенства права. До цієї організації разом із країнами Європи входить й Україна та такі пострадянські країни, як Росія, Молдова, Грузія, Азербайджан, Вірменія.

Питання до самоперевірки

1. Історія створення ООН. Цілі й принципи ООН.
2. Підтримання міжнародного миру й безпеки як головна мета ООН.
3. Кодифікація принципів міжнародного права в Статуті ООН.
4. Членство в ООН. Первісні члени ООН. Умови й порядок прийому в члени ООН. Членство в ООН України й Білорусі.
5. Припинення й зупинення членства в ООН.
6. Зміни Статуту ООН. Порядок прийняття й набуття чинності поправок до Статуту ООН.
7. Місце й роль ООН у сучасному світі

7. Структура і система головних органів ООН

Основні питання

1. Органи ООН. Система органів ООН. Головні та допоміжні органи.
2. Генеральна Асамблея: склад, представництво, функції і повноваження.
3. Рада Безпеки та її склад.
4. Економічна й соціальна рада (ЕКОСОП).
5. Міжнародний Суд. Склад Суду, порядок обрання суддів. Питання про обов'язкову юрисдикцію.
6. Секретаріат ООН, адміністративно-технічні функції й організаційна структура Секретаріату.
7. Рада з опіки: цілі, функції, склад. Угоди про опіку.

Ключові терміни та поняття: система органів, міжнародне співробітництво, спеціалізовані установи, членство держав, миротворчі місії

Як і будь-яка міжнародна організація, ООН має власну систему органів. Відповідно до Статуту, всі органи ООН поділяються на дві групи: головні й допоміжні. Головних органів шість: Генеральна Асамблея, Рада Безпеки, Економічна й соціальна рада, Рада з опіки, Міжнародний Суд і Секретаріат. Хоча в Статуті ООН всі зазначені органи іменуються головними, роль і значення їх у діяльності Організації Об'єднаних Націй неоднакова. Найвагоміша роль у справі підтримки міжнародного миру й безпеки належить Генеральній Асамблеї та Раді Безпеки ООН. Генеральна Асамблея є головним політичним консультативним органом ООН. Кожна держава може бути представлена в ній делегацією щонайбільше з п'яти осіб. Одна держава має в Генеральній Асамблеї один голос. Кожна країна представлена дипломатом ви-сокого рангу. Рада Безпеки, згідно зі Статутом, несе головну відповідальність за підтримання міжнародного миру та безпеки. Рада Безпеки складається з 15 держав-членів ООН: п'яти постійних (Велика Британія, КНР, Росія, США, Франція) та 10 непостійних, що обираються Генеральною Асамблеєю на дворічний строк. Кожен член Ради має один голос. На відміну від інших органів ООН, лише Рада Безпеки має право приймати рішення, обов'язкові для виконання всіма членами ООН. Економічна й соціальна рада (ЕКОСОП) — головний орган із координації економічної діяльності ООН та спеціалізованих установ, пов'язаних із ООН. Важливість цього органу засвідчує той факт, що на нього припадає майже 70% всіх бюджетних ресурсів, а також персоналу ООН. Економічна й соціальна рада уповноважена обговорювати міжнародні економічні й соціальні проблеми глобального й міжгалузевого характеру та розробляти рекомендації щодо політики з цих проблем для країн-членів і для системи ООН; проводити дослідження, складати доповіді, розробляти рекомендації з міжнародних проблем в економічній і соціальній сферах Генеральній Асамблеї, членам Організації та зацікавленим спеціалізованим установам; скликати міжнародні

конференції та розробляти для подання Генеральній Асамблеї проекти конвенцій із питань, що входять до її компетенції; погоджувати діяльність спеціалізованих установ через консультації з ними та надавати рекомендації тощо. Рада з опіки—орган, на який покладено завдання спостереження за управлінням підопічними територіями (територіями, що були колоніями). Рада уповноважена вимагати й розглядати звіти держав, що управляють цими територіями щодо політичного, економічного, соціального прогресу підопічних територій, розглядати (консультуючись із місцевою владою) петиції з підопічних територій і направляти туди спеціальні місії. Міжнародний Суд —головний судовий орган ООН, до юрисдикції якого входять усі питання, що передаються йому державами, і всі питання, передбачені Статутом ООН і чинними договорами й конвенціями. Цей орган складається з 15 суддів, яких окремо обирають Генеральна Асамблея та Рада Безпеки на дев'ять років. Судді обираються за рівнем кваліфікації, а не за національною ознакою. Країни-члени можуть передавати на розгляд Міжнародного Суду справи про прикордонні суперечки, право на рибну ловлю, право на корисні копалини та інші спірні питання. Генеральна Асамблея або Рада Безпеки можуть консультуватися з Міжнародним Судом з будь-якого питання. Секретаріат —адміністративний орган ООН, який обслуговує інші органи, виконує програми та втілює в життя політику, розроблену ними. Робота Секретаріату зводиться до керівництва операціями з підтримання миру; організації міжнародних конференцій із проблем світового значення; підготовки оглядів світових економічних та соціальних тенденцій і проблем; здійснення досліджень; перекладу виступів, документів; забезпечення світових засобів масової інформації відомостями про діяльність ООН.

Питання до самоперевірки

1. Охарактеризуйте організаційну структуру ООН.
2. Які держави можуть бути членами ООН?
3. Визначте місце Ради Безпеки в організаційній структурі ООН.
4. Які повноваження Генеральної Асамблеї ООН?

5. Які регіональні комісії функціонують під керівництвом ЕКОСОР?

6. Визначте основні напрями діяльності Секретаріату ООН.

7. Які основні функції ООН у розв'язанні міжнародних проблемeko-номічного характеру?

8. Назвіть основні проблеми й суперечності в діяльності ООН.

9. Як визначається розмір внесків держав-учасниць ООН?

10. У яких напрямках Україна співпрацює з ООН?

8. Спеціалізовані установи ООН. Класифікація

Основні питання

1. Загальна характеристика спеціалізованих установ ООН.

2. Положення Статуту про спеціалізовані установи ООН.

3. Поняття спеціалізованих установ ООН.

4. Угоди ЕКОСОР зі спеціалізованими установами ООН.

5. МАГАТЕ: компетенція, структура, розвиток

Ключові терміни та поняття: спеціалізовані установи, між-народні угоди, міжнародна співпраця, міжнародна відповідальність, право міжнародних договорів

Сфера безпеки не є єдиною функцією ООН. Не менш значущою для світового розвитку є діяльність Організації в інших напрямках. У ст. 1 (3) Статуту ООН зафіксовано запровадження «міжнародної співпраці у розв'язанні міжнародних проблем економічного, соціального, культурного та гуманітарного характеру». Спеціалізовані установи ООН — це самостійні міжнародні організації, створені на основі міжнародних договорів, що мають широку міжнародну відповідальність у сфері економічній, соціальній, культури, освіти, охорони здоров'я й інших подібних сфер і пов'язані з ООН за допомогою ЕКОСОР спеціальними міжнародними угодами. Спеціалізовані установи ООН характеризуються такими рисами: 1) договірна основа діяльності; 2) широка міжнародна відповідальність, визначена в Статуті ООН; 3) спеціалізований характер діяльності в соціально-економічній і гуманітарній сферах; 4) наявність зв'язку з ООН. Цей комплекс

правових факторів зумовлює виділення спеціалізованих установ ООН в особливу групу міжнародних організацій. Ці міжнародні організації за сферою діяльності можуть бути поділені на три групи. Першу утворюють спеціалізовані установи ООН економічного характеру, тобто ті, які функціонують у сфері міжнародної торгівлі, фінансів, транспорту і зв'язку. До них належать МБРР, МВФ, МФК, МАР, Міжнародне агентство з інвестиційних гарантій (МАІГ), Міжнародний центр із врегулювання інвестиційних спорів (МЦВІС), ФАО, МФСГР, ІМО, ІКАО, МСЕ, ВМО, ЮНІДО. Додругої групи входять спеціалізовані установи ООН соціального характеру: Міжнародна організація праці (МОП) та Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Третю групу спеціалізованих установ утворюють організації культурно-гуманітарної спрямованості: ЮНЕСКО, ВОІВ, Всесвітня організація з туризму. Існують дві міжнародні організації, чия діяльність має досить спеціалізований характер, але до складу спеціалізованих установ ООН вони не входять. Це Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ) і Генеральна угода про тарифи й торгівлю (ГАТТ). МАГАТЕ є єдиною універсальною міжнародною організацією з мирного використання атомної енергії. МАГАТЕ заохочує та спрямовує розвиток і використання атомної енергії в мирних цілях, установлює норми ядерної безпеки, надає допомогу державам-членам шляхом технічного співробітництва та сприяє обміну науково-технічною інформацією про ядерну енергію. МАГАТЕ складається з Генеральної конференції (вищий орган), Ради керуючих (виконавчий орган), Науково-консультативного комітету й Секретаріату. Центральні установи МАГАТЕ розташовані в Відні (Австрія). Головна мета ГАТТ — це лібералізація світової торгівлі й постановка її на стабільну основу, сприяння цим економічному зростанню й розвитку, підвищенню добробуту народів світу.

Питання до самоперевірки

1. Дайте визначення спеціалізованим установам ООН.
2. Назвіть основні риси спеціалізованих установ ООН.
3. На які основні групи поділяються міжнародні спеціалізовані організації та за якими ознаками?

4. Які організації спеціального характеру не входять до складу спеціалізованих установ ООН?

5. Охарактеризуйте сферу діяльності ЮНЕСКО.

6. Які регіональні комісії функціонують під керівництвом ЕКОСОП?

7. Через які спеціалізовані установи ООН регулює економічне співробітництво?

8. Яка організація системи ООН сприяє розвитку підприємств переробки, збуту та розподілу продовольчих та сільськогосподарських товарів?

9. Створення якого об'єднання європейських країн передбачало вільний обмін товарами й послугами?

10. Який Комітет Генеральної Асамблеї ООН розробив проєкт Конвенції про право міжнародних договорів?

9. Європейський Союз як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура

Основні питання

2.1 Історія створення та розвитку Європейського Союзу

2.2 Основні досягнення та принципи діяльності Європейського Союзу

2.3 Організаційна структура Євросоюзу

Ключові слова: Європейський союз, принципи діяльності ЄС, організаційна структура ЄС

До європейського Союзу входять 27 країн, що вирішили поступово об'єднати свої провідні технології, ресурси та разом творити своє майбутнє. Протягом періоду розширення, що триває вже понад 50 років, вони сформували зону стабільності, демократії та сталого розвитку, зберігаючи культурне розмаїття, толерантне відношення та індивідуальні свободи.

Діяльність ЄС заснована на чотирьох договорах. Перші три договори – Договір про створення Європейського об'єднання вугілля та сталі, Договір про створення Європейського Економічного Співробітництва, відомий як Римський договір, підписаний 25 березня 1957 року, та Договір

про створення Європейського співробітництва атомної енергії – створили Європейські Співтовариства, тобто систему прийняття загальних рішень у вугільній та сталеливарній промисловості, ядерній енергетиці та інших основних галузях економіки країн ЄС. Поступово, Європейське Економічне Співтовариство взяло на себе відповідальність за широке коло питань, в тому числі за соціальну, регіональну політику і питання охорони навколишнього середовища. Оскільки це об'єднання перестало бути виключно економічним співтовариством, згідно з четвертим договором – Договором про Європейський Союз, підписаним 7 лютого 1992 року в Маастрихті – його було перейменовано на Європейське Співтовариство. Саме цей договір і створив нову структуру, яка має як політичний, так і економічний характер і відома як Європейський Союз.

ЄС є унікальним міжнародним утворенням, оскільки поєднує в собі ознаки міжнародної організації та держави, хоча формально не є ані тим, ані іншим. ЄС – це об'єднання демократичних європейських країн, що спільно працюють задля миру та процвітання. Країни ЄС утворили спільні інституції, яким делегували частину своїх повноважень у прийнятті рішень. Трьома основними інституціями ЄС є Європейський Парламент, що представляє інтереси громадян ЄС і безпосередньо ними обирається; Рада Європейського Союзу, що представляє окремі країни ЄС; та Європейська Комісія, що виражає інтереси ЄС в цілому. Цей інституційний трикутник виробляє політику та закони, які діють на території ЄС.

Європейський Союз демонструє, яким чином країни можуть успішно об'єднати свої економічні та політичні ресурси в спільних інтересах. Сприяючи становленню безпеки і стабільності в широкому світовому аспекті, ЄС допомагає створювати безпечніші і більш сприятливі умови життя в межах своїх власних кордонів. В той же час, Європейський Союз завжди готовий поділитися своїми здобутками та цінностями з країнами та людьми, що знаходяться поза його межами.

Історично, першочергове завдання ЄС, створеного невдовзі після закінчення другої світової війни, полягало у згуртуванні націй та народів Європи. Однак, по мірі вступу до ЄС нових країн та розширення сфери його відповідальності,

виникла необхідність у визначенні відносин Європейського Союзу з рештою країн світу. Подібно до того, як ЄС працює в межах власних кордонів для усунення торгових бар'єрів, розвитку менш заможних регіонів і сприяння мирній співпраці, він працює разом з іншими країнами та міжнародними організаціями над тим, аби переваги відкритих ринків, забезпечення економічного зростання та стабільності в нашому все більш взаємозалежному світі стали надбанням кожної людини. У той самий час, ЄС відстоює свої законні економічні та торгові інтереси на міжнародній арені.

Ідея про те, що єдина Європа повинна діяти на світовій арені як єдине ціле, стала стимулом для співпраці країн ЄС у процесі вироблення послідовного підходу до реалізації зовнішньої політики. Протягом двох останніх десятиліть Європейський Союз активізує зусилля, спрямовані на те, щоб роль, яка відводиться йому в розв'язанні питань міжнародної політики, більш відповідала його економічному статусу. Конфлікти, що спалахнули в Європі після падіння Берлінської стіни, переконали лідерів ЄС у необхідності ефективних спільних дій. Це переконання було також підкріплене заходами щодо боротьби з міжнародним тероризмом.

Одним із головних завдань, які сьогодні постають перед Європейським Союзом, є розширення території миру, безпеки та добробуту за межі ЄС. Для виконання цього завдання Європейський Союз розробляє та реалізує спільну зовнішню політику та політику безпеки, виступаючи, тим самим, реальною силою, яка забезпечує стабільність, співпрацю та порозуміння в ширшому світовому контексті.

Питання до самоперевірки

1. Історія створення та розвитку Європейського Союзу.
2. Організаційна будова та структура Євросоюзу.
3. Можливість використання європейського досвіду в країнах СНД
4. Програми зовнішньої допомоги ЄС
5. Європейський інструмент сусідства та партнерства
6. Європейський фонд розвитку (ЄФР)
7. Інструмент співробітництва з питань розвитку (ІСР)

8. Європейський інструмент з демократії та прав людини (ЄДПЛ)
9. Інструмент стабільності (ІС) Інструмент співпраці у галузі ядерної безпеки
10. Програма TACIS
11. Програма TACIS та її результати в Україні
12. Європейська політика сусідства та Україна
13. Співпраця в рамках Плану дій Україна-ЄС
14. Сучасні форми та перспективи співпраці між Україною та ЄС
15. Транскордонне співробітництво
16. Механізм сприяння реформам управління
17. Twinning
18. TAIEХ
19. Бюджетна підтримка з боку ЄС
20. Східне партнерство – нова амбітна глава у відносинах ЄС зі східними сусідами

10. СНД як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура

Основні питання

1. Створення СНД. Установчі документи СНД. Правова природа та цілі СНД. Інститут членства. Асоційоване членство.
 2. Структура СНД: загальна характеристика (статутні та нестатутні органи СНД).
 3. Рада голів держав і Рада голів урядів: склад, компетенція, порядок прийняття і юридична сила рішень.
 4. Рада міністрів іноземних справ СНД.
 5. Рада міністрів оборони СНД.
 6. Рада командувачів прикордонними військами країн СНД.
 7. Міжпарламентська асамблея СНД. Економічний суд СНД.
 8. Система органів галузевого співробітництва країн СНД.
 9. Перспектива подальшого функціонування СНД.
- Ключові терміни і поняття: інтеграція, інтеграційні*

утворення, біполярна система, інститут членства, асоційоване членство.

Після розпаду СРСР на міжнародній арені з'явилися нові актори. Було створено нову регіональну міжнародну організацію – Співдружність Незалежних Держав (СНД). СНД виникла на основі Угоди, підписаної вищими керівниками Республіки Білорусь, Російської Федерації та України 8 грудня 1991 р. у Біловезькій пущі. Устолиці Казахстану. Алма-Ата 21 грудня 1991 р. на нараді глав нових незалежних держав було підписано Протокол до Угоди, в якому зазначалося, що Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан і Україна на рівноправних засадах утворюють Співдружність Незалежних Держав. Пізніше до Співдружності приєдналася й Грузія. СНД діє на підставі Статуту, прийнятого Радою глав держав-учасниць СНД 22 січня 1993 р. Виходячи з положень, викладених у Статуті, основними цілями СНД є співробітництво в політичній, економічній, екологічній, гуманітарній і культурній галузях; сприяння всебічному й збалансованому економічному та соціальному розвитку держав-членів у межах загального економічного простору, а також міждержавному співробітництву й інтеграції; забезпечення прав людини й основних свобод відповідно до загальноновизнаних принципів і норм міжнародного права та документів ОБСЄ; співробітництво задля забезпечення миру та безпеки, прийняття ефективних заходів до скорочення озброєння й військових витрат, ліквідації ядерної зброї та інших видів роззброєння; мирне врегулювання суперечок і конфліктів між державами-членами. СНД не є державою та не має наднаціональних повноважень. Усі органи СНД мають виключно консультативні та координаційні функції. Членство в СНД є добровільним, і, згідно зі ст. 10 Угоди про СНД, кожен із учасників має право призупинити чи припинити своє членство, повідомивши про це її учасників за рік. У структурі організації функціонують такі органи: Рада глав держав, Рада глав урядів, Міждержавний економічний комітет, Рада міністрів закордонних справ, Міжпарламентська асамблея, Координаційно-консультативний комітет, Рада міністрів оборони, Штаб координації військового співробітництва, Рада

командувачів прикордонними військами, Міждержавний банк, Комісія з питань прав людини, Рада міністрів внутрішніх справ, Економічний суд та інші структури. Україна є асоційованим членом СНД. Вона не підписала Статут СНД, оскільки деякі його положення суперечать українському законодавству. Україна ставиться до СНД як до організації з дорадчими функціями й віддає перевагу двосторонньому співробітництву перед багатостороннім.

Питання до самоперевірки

1. Назвіть основні передумови створення СНД.
2. Коли було підписано угоду про створення СНД?
3. Які країни є державами-засновницями СНД?
4. Охарактеризуйте структуру СНД.
5. Назвіть основні установчі документи СНД.
6. Які головні цілі та принципи діяльності СНД?
7. Визначте статус України в СНД.
8. Які повноваження Ради голів держав?
9. Які міждержавні об'єднання існують у рамках СНД?
10. Які органи було створено відповідно до Статуту СНД?

11. НАТО як регіональна організація: історія створення, принципи роботи, організаційна структура

Основні питання

1. Історія виникнення і формування НАТО
2. Структурна організація НАТО
3. Діяльність НАТО
4. Відносини України та НАТО

Ключові слова: НАТО, структура НАТО, діяльність НАТО.

Історія створення НАТО безпосередньо пов'язана з тими подіями, що відбувалися в світі після другої світової війни.

Отже в період між 1945-1949 роками між державами Західної Європи та їхніми союзниками в Північній Америці постала нагальна проблема повоєнної відбудови економіки.

22 січня 1948 року Ернест Бевін (міністр закордонних справ Великобританії), виступаючи в Палаті громад

британського парламенту, запропонував в тій чи іншій формі союз Західних країн. Пропозиція була підтримана європейською громадою, і підписавши в березні 1948 року Брюссельський договір, п'ять держав Західної Європи, а саме: Бельгія, Люксембург, Нідерланди, Сполучене Королівство і Франція цим самим засвідчили своє рішуче прагнення створити ефективну і мобільну систему оборони і зміцнити та поглибити взаємні контакти таким чином, щоб бути спроможними протидіяти ідеологічній і політичній загрозі з Півночі.

Відтак 27-28 вересня 1948 року міністри закордонних справ держав-учасниць Брюссельського договору заснували Організацію оборони Західного Союзу.

Потім відбулися переговори між США і Канадою про створення єдиного Північного Альянсу, заснованого на гарантіях безпеки та взаємних зобов'язаннях між Європою та Північною Америкою. І вже 10 грудня 1948 року представники держав-учасниць Брюссельського договору США і Канади розпочали у Вашингтоні переговори про укладання Північноатлантичного договору. Держави-члени Брюссельського договору запросили Данію, Ісландію, Італію, Норвегію і Португалію взяти участь у цьому процесі. Наслідком цих переговорів стало підписання 4 квітня 1949 року Вашингтонського договору, що започаткував спільну систему безпеки, засновану на партнерстві цих країн. 12 березня 1952 року першим генеральним секретарем НАТО було обрано лорда Ісмея з Великобританії. У 1952 році до договору приєдналася Греція і Туреччина. ФРН вступила до Альянсу у 1955 році, а Іспанія у 1982 році.

НАТО було створено як союз незалежних держав об'єднаних загальною зацікавленістю у збереженні миру та захисті своєї свободи на засадах політичної солідарності, забезпечення адекватної оборони з метою утримання і у випадку необхідності відведення будь-якої форми розв'язання проти них агресії. Створений у відповідність із статтею 51 Статуту ООН, яка підтверджувала невід'ємне право держав на індивідуальну або колективну оборону, Північноатлантичний Союз є співтовариством вільних держав, єдиних у своїй рішучості зберегти власну безпеку, на засаді надання один одному

взаємних гарантій, та забезпечення стабільних відносин з іншими державами.

Організація Північноатлантичного договору має таку структуру, яка дозволяє здійснити всі цілі НАТО. Вона є міжурядовою організацією, в рамках якої країни-члени зберігають повний суверенітет і незалежність. Ця організація являє собою форум, на якому вони проводять спільні консультації з будь-яких проблем та приймають рішення з політичних та воєнних питань що стосуються їх безпеки.

Першочерговим завданням НАТО є захист свободи та безпеки її членів політичними та воєнними засобами у відповідності зі Статутом ООН. Спираючись на загальнодемократичні цінності, права людини та дотримання законності, з моменту створення Північноатлантичний Союз проводить діяльність, спрямовану на встановлення справедливого та міцного миру в Європі. Ця центральна мета залишається незмінною. НАТО також являє собою трансатлантичне зveno, що пов'язує безпеку США з безпекою Європи. В цій організації знаходять своє практичне втілення дійсні колективні зусилля її членів на підтримку їх загальних інтересів.

До засобів за допомогою яких Північноатлантичний Союз проводить свою політику в галузі безпеки відноситься підтримка військового потенціалу, достатнього для попередження війни та забезпечення ефективної оборони існування спільного потенціалу попередження криз, які зачіпають безпеку її членів, а також активна співпраця з іншими країнами по вирішенню проблем європейської безпеки на основі співробітництва, включаючи заходи по досягненню подальшого прогресу у сфері контролю над озброєннями та роззброєння. Для досягнення своєї головної мети Північноатлантичний Союз виконує наступні основні завдання у сфері безпеки: забезпечення необхідної основи для затвердження в Європі умов стабільної безпеки, спираючись при цьому на розвиток демократичних інститутів та прихильність мирному вирішенню спірних питань. Прагнення до створення умов, в яких жодна країна не могла б залякувати або змушувати будь-яку з європейських країн або встановлювати свою гегемонію за

допомогою використання сили чи загрози її використання.

Основи механізму співробітництва країн-членів були закладені в період формування Північноатлантичного Союзу. Цей механізм складається із наступних основних елементів:

1) Північноатлантична Рада, яка володіє реальною політичною владою та правом прийняття рішень; до неї входять постійні представники всіх країн-членів, які проводять спільні засідання не менше одного разу на тиждень. Рада також збирається і на більш високому рівні. Рада надає великого значення інформуванню суспільності та випускає заяви і комюніке, яке пояснює їй, а також урядам країн, що не є членами Альянсу, політику і рішення Північноатлантичної Ради. Рада є єдиним органом Союзу, повноваження якої визначає Північноатлантичний Союз. У відповідності з ним саме Раді доручено сформувати допоміжні органи. За весь період діяльності Ради нею були створені комітети і групи планування з метою покращання роботи Ради або прийняттю на себе відповідальності у таких конкретних сферах, як планування оборони, ядерне планування та воєнне. Кожен з урядів країн-членів Північноатлантичного Союзу представляє у Раді постійний представник у ранзі посла. Кожна країна, що представлена на засіданнях Ради або в будь-яких з підлеглих йому комітетів, повністю зберігає незалежність та несе відповідальність за свої рішення.

2) Комітет військового планування (КВП) - займається вирішенням більшості воєнних питань і проблем, які стосуються планування колективної оборони. В цьому комітеті представлені всі країни-члени Північноатлантичного Союзу, крім Франції. КВП дає вказівки військовому керівництву НАТО та у межах своєї відповідальності виконує ті ж функції, має ті ж повноваження, що і Рада в питаннях, які входять в його компетенцію.

3) Група ядерного планування (ГЯП) - є основним форумом для проведення консультацій з усіх питань, що стосуються ролі ядерних сил, у здійсненні політики НАТО у сфері оборони і безпеки. У роботі групи приймають участь всі країни-члени, крім Франції. Ісландія присутня на засіданнях ГЯП в якості спостерігача.

4) На посаду генерального секретаря НАТО країни-члени висувають високопоставлених державних діячів міжнародного масштабу. Одночасно він висувається на посаду голови Північноатлантичної Ради, КВП, ГЯП та інших основних комітетів. Генеральний секретар НАТО також виступає в якості головного представника цієї організації, як у відносинах із зовнішнім світом, так і в сфері розвитку зв'язків і налагодженні контактів з урядами країн-членів. В теперішній час посаду генерального секретаря НАТО посідає колишній міністр іноземних справ Іспанії Хав'єр Солана.

5) Міжнародний секретаріат - комплектується із персоналу країн-членів, обслуговує Раду, а також підлеглі йому комітети та робочі групи і на постійній основі займається широким колом питань, які стосуються діяльності НАТО.

6) Військовий комітет відповідає за розробку рекомендацій політичному керівництву НАТО, що стосуються заходів по забезпеченню спільної оборони зони дій НАТО і за підготовкою спільних директив з воєнних питань, які призначені головнокомандуючим стратегічним командуванням НАТО. Військовий комітет є вищим керівним військовим органом Північноатлантичного Союзу, який проводить свою роботу під політичним керівництвом Північноатлантичної Ради та КВП або, якщо справа стосується ядерної зброї - під керівництвом ГЯП.

7) Політичний контроль та управління Об'єднаної військової структури здійснюється на вищому рівні. Роль об'єднаної воєнної структури складається у створенні організаційної основи для захисту території країн-членів від будь-якої загрози їх безпеці або стабільності. До цієї структури входить система головних військових командувань та командувань у складі ОВС НАТО, зона дій яких охоплює весь Північноатлантичний регіон. Вона складає основу організації спільних установ збройних сил та співробітництва в таких галузях як системи зв'язку та інформації, протиповітряної оборони, матеріально-технічного забезпечення збройних сил та стандартизація або оперативна сумісність методик та технічних заходів. Роль об'єднаних збройних сил Північноатлантичного Союзу зводиться до гарантії безпеки та територіальної єдності

країни-члена, внесенню свого вкладу у збереження стабільності та рівноваги сил у Європі, а також у попередженню криз і в решті забезпеченню захисту стратегічно важливого регіону, який охоплює договір НАТО.

8) Міжнародний військовий штаб забезпечує роботу Військового комітету НАТО. Крім того існує ряд інших військових управлінь, які здійснюють нагляд за конкретними аспектами діяльності Військового комітету.

9) Військово-політичний координаційний комітет програми «Партнерство заради миру» - є головним робочим органом програми «Партнерство заради миру» та проводить свої засідання у різному складі, включаючи засідання за участю окремих партнерів та всіх країн-учасниць.

Тепер перейдемо до організаційної структури НАТО. Штаб-квартира НАТО знаходиться в Брюсселі, і є політичним штабом НАТО. В ній розміщуються постійні представництва та національні делегації, Генеральний секретар, співробітники Міжнародного секретаріату, національні воєнні представники, Голова Військового комітету та Міжнародний військовий штаб, а також низка створених Альянсом установ.

Отже, структура НАТО є досить розгалуженою, що саме і забезпечує таку ефективну і стабільну роботу цієї організації. Північноатлантичний Союз втілює в себе трансатлантичне партнерство між європейськими членами НАТО і Сполученими Штатами Америки і Канадою, спрямоване на укріплення миру і стабільності у всій Європі. Цілі партнерства між європейськими і північноамериканськими членами союзу є, перш за все, політичними, з опорою на спільне планування оборони, військове співробітництво і на співробітництво і консультації в економічній, науковій, екологічній та інших відповідних сферах.

Рішення в НАТО приймаються на основі консенсусу, після переговорів і консультацій між країнами-членами. НАТО, як багатонаціональна міжурядова асоціація вільних і незалежних держав, не має функцію наднаціональних повноважень або формування політики поза залежністю від її членів. Тому рішення прийняті НАТО - це рішення, які приймаються всіма її країнами-членами.

Питання до самоперевірки

1. Які історичні передумови утворення НАТО?
2. Як утворився Північноатлантичний альянс?
3. Розвиток та становлення Альянсу.
4. Основні аспекти трансформації НАТО в умовах формування нового середовища безпеки.
5. Які країни беруть участь в Середземноморському діалозі?
6. Яка мета діяльності Альянсу?
7. Назвіть основні завдання НАТО у галузі безпеки?
8. Що послужило основою постійного трансатлантичного зв'язку між Європою і Північною Америкою?
9. Які головні завдання НАТО у галузі безпеки?
10. Як ухвалюються рішення в НАТО?
11. Яка роль Північноатлантичної ради у прийнятті рішень?
12. Якими питаннями займається Комітет оборонного планування?
13. Охарактеризуйте військову структуру НАТО.
14. Чи достатній наявний потенціал НАТО, необхідний для гарантування захисту цивільного населення, проведення операцій з врегулювання криз та зміцнення спільної безпеки?
15. Проаналізуйте основні принципи діяльності НАТО.
16. Якими є мета та основні завдання створення Сил швидкого реагування НАТО?
17. Охарактеризуйте організаційно-правове забезпечення функціонування НАТО.

12. Рада Європи та ОБСЄ як регіональні організації: принципи роботи та організаційна структура

Основні питання

1. Заснування, етапи розвитку та загальні принципи діяльності Ради Європи
2. Інституційна система Ради Європи
3. Захист прав людини як провідний напрям діяльності РЄ
4. Напрями діяльності Ради Європи

5. Роль Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ)

Ключові слова: Рада Європи, Організація з безпеки і співробітництва в Європі, європейська система міжнародної безпеки.

Актуальність проблематики зумовлена тим, що такі питання, як зміцнення демократії, верховенство права та захист прав людини є ключовими постулатами діяльності Ради Європи, ЄС та ОБСЄ. Посуті, мета щодо здійснення ефективного захисту прав людини у Європі об'єднує ці організації, спонукаючи їх, у свою чергу, до побудови спільного вектора співпраці у згаданій сфері. Взаємодоповнює співробітництво та координація між Радою Європи, ОБСЄ і ЄС базуються на принципах рівноправності, практичної доцільності та орієнтації на кінцевий результат – захист прав людини та основних свобод з уникненням при цьому конкуренції та змагальності між собою.

Рада Європи (англ. Council of Europe, фр. Conseil de l'Europe) — міжнародна організація 47 держав-членів у європейському просторі.

Членство відкрите для всіх європейських держав, які визнають принцип верховенства права і гарантують основні права людини і свободи для своїх громадян.

Один з найбільших успіхів Ради це Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, яка слугує основою для Європейського суду з прав людини.

Рада Європи була заснована після промови Вінстона Черчилля в університеті Цюриху 19 вересня 1946 року незабаром по завершенні Другої Світової Війни, в котрій він закликав до створення «сполучених держав Європи» на зразок Сполучених Держав Америки. Рада була офіційно заснована 5 травня 1949 року Лондонською Угодою, підписаною десятима країнами-засновниками. Цей договір зараз відомий як Статут Ради Європи. Основною статутною умовою для вступу країн до Ради Європи (РЄ) є визнання державою-кандидатом принципу верховенства права, її зобов'язання забезпечити права та основні свободи людини всім особам, які знаходяться під її юрисдикцією, та ефективно співпрацювати з іншими державами

з метою досягнення цілей РЄ.

Україна заявила про своє бажання приєднатися до Ради Європи 14 липня 1992 р. 16 вересня 1992 р. Верховній Раді України було надано статус «спеціально запрошеного гостя» в Парламентській асамблеї Ради Європи (ПАРЄ) що дозволило депутатам Верховної Ради України брати участь в роботі асамблеї.

На урядовому рівні основною формою співпраці стала участь представників України в робочих органах Комітету міністрів РЄ. Експерти України залучалися до розробки Рамкової конвенції про захист національних меншин та Європейської хартії регіональних мов або мов меншин.

До набуття членства в РЄ Україна стала стороною декількох конвенцій цієї організації, зокрема Європейської культурної конвенції, Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, Європейської конвенції про інформацію щодо іноземного законодавства. У вересні 1995 р. Україна приєдналась до шести Конвенцій РЄ у галузі боротьби зі злочинністю. 15 вересня 1995 р. Україною була підписана Рамкова конвенція про захист національних меншин. В цей період РЄ, зокрема Європейською комісією «За демократію через право» (Венеційською комісією), було проведено правову експертизу проєктів окремих статей нової Конституції України, проєктів Сімейного та Адміністративного кодексів України, проєкту Закону України про місцеві ради народних депутатів.

26 вересня 1995 р. під час своєї вересневої частини сесії 1995 р. ПАРЄ ухвалила позитивний висновок щодо заявки України на вступ до Ради Європи (Висновок ПА РЄ N 190 (1995)). Зазначений висновок ПА РЄ містить в собі низку зобов'язань нашої країни щодо впровадження в національне законодавство норм та стандартів РЄ. Україні було надано 12 місць в Асамблеї. В роботі цієї сесії ПА РЄ взяла участь делегація Верховної Ради України на чолі з Головою Верховної Ради України.

Набувши членства в РЄ, Україна взяла на себе низку зобов'язань у сфері реформування чинного законодавства на основі норм та стандартів РЄ, зокрема прийняти відповідні

закони та приєднатися до ряду конвенцій. При цьому РЄ висловила готовність надавати всебічну експертну допомогу.

Важливу роль у системі міжнародного співробітництва відіграє Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ). Будучи інтегрованою в правове регулювання міжнародних відносин, ОБСЄ займає окрему нішу у сфері попередження конфліктів, превентивної дипломатії, забезпечення прав людини, поширення демократії, побудови громадянського суспільства. Унікальність ОБСЄ полягає в тому, що ця організація якісно вирізняється на тлі інших європейських міжнародних організацій, як-от: Рада Європи, Європейський Союз, Західноєвропейський Союз, Співдружність Незалежних Держав, що, на перший погляд, виконують схожі з ОБСЄ завдання. Особливість цієї міжнародної організації зумовлена специфікою її внутрішньоорганізаційного механізму, що є досить складним і водночас нетиповим у своєму роді явищем. Крім того, значний інтерес викликають і організаційно-правові форми співробітництва ОБСЄ, які вражають кількістю їх видової класифікації, що відтак створює додаткові можливості для досягнення цілей і вирішення завдань ОБСЄ.

Актуальною залишається також проблема ефективного розмежування повноважень і комплементарності в діяльності Ради Європи та ОБСЄ. Повноваження, якими ОБСЄ наділена в питаннях превентивної дипломатії, раннього запобігання, безпеки, управління кризовими ситуаціями та постконфліктного оздоровлення, частково збігаються зі сферами діяльності РЄ. Певною мірою збігається з діяльністю Ради Європи усферах спостереження за виборами, захисту прав людини та зміцнення демократичних інститутів діяльність органів ОБСЄ: Бюро у справах демократичних інститутів і прав людини; інститутів Верховного уповноваженого у справах національних меншин; Представника з питань свободи ЗМІ. Водночас певний паралелізму діяльності Ради Європи та ОБСЄ, якщо взаємонакладення функцій чітко координується, а діяльність обох інституцій має характер взаємної підтримки, не можна розглядати як суто негативне явище.

Відносини між Радою Європи і ОБСЄ регулює Угода про співпрацю від 23 вересня 1999 року. Вона передбачає, що

голови (спікери) Парламентських Асамблей обох організацій обмінюватимуться порядками денними пленарних засідань і запрошуватимуться на всі частини сесій цих асамблей чи надсилатимуть своїх представників як спостерігачів або гостей, якщо розглядатимуться питання спільного інтересу.

Таким чином, попри те, що європейські міжнародні організації відрізняються одна від одної як методами роботи, членським складом, так і організаційною структурою, діяльність РЄ, ОБСЄ та ЄС має характер взаємної підтримки. Зокрема, ОБСЄ наділена повноваженнями в питаннях превентивної дипломатії, раннього запобігання, управління кризовими ситуаціями на місцях, тоді як Рада Європи, завдяки наявності у неї значного експертного потенціалу, посідає передові позиції у сфері довгострокового співробітництва та післякризового врегулювання. До співпраці Ради Європи і ОБСЄ активно приєднався ЄС. Серед основних складових процесу такого залучення є, зокрема, участь ЄС в угодах, ухвалених у рамках РЄ та ОБСЄ та міжінституційне співробітництво між ЄС, РЄ та ОБСЄ.

Питання до самоперевірки

1. Участь України у діяльності Ради Європи
2. Рада Європи (загальна інформація)
3. Парламентська Асамблея Ради Європи
4. Моніторинг ПА РЄ виконання Україною обов'язків та зобов'язань перед РЄ
5. Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи
6. Європейська комісія «За демократію через право» (Венеціанська комісія)
7. Дайте характеристику ОБСЄ і відносини України з нею на сучасному етапі.

13. Поняття та види стратегічного альянсу як різновиду комерційної організації

Основні питання

1. Стратегічні альянси. Причини створення стратегічних об'єднань.
2. Переваги й недоліки

3. Досвід компанії із створення стратегічних альянсів

Ключові слова: стратегічний альянс, формування стратегічних альянсів, класифікація стратегічних альянсів, конкурентні переваги

Стратегічний альянс (strategic alliance) – це ділова угода про взаємовигідне співробітництво між двома або більше компаніями.

Переваги стратегічних альянсів: • можливість спрощеного проникнення на новий ринок; • поділ ризиків; • обмін знаннями та досвідом; • отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

Характерні риси стратегічного альянсу

- 1) об'єднання зусиль в рамках союзу підприємств усіх форм власності, що зберігають господарську і юридичну самостійність;
- 2) створення на певний строк;
- 3) використання як двосторонніх, так і багатосторонніх угод;
- 4) спрямованість на досягнення певних раціональних стратегічних цілей;
- 5) участь не тільки постачальників і споживачів, дистриб'юторів, науково-дослідних і проектних інститутів, але й дійсних і потенційних конкурентів;
- 6) вплив на конкуренцію: компанії, що об'єднались, спрямовують зусилля переважно проти загальних конкурентів, ніж один проти одного;
- 7) спільне використання всіх видів ресурсів;
- 8) управління шляхом прийняття стратегічних рішень.

Типи стратегічних альянсів

Комплексний альянс – спільне здійсненні кількох етапів процесу впровадження товарів та послуг на ринок (НДДКР, проектування, виробництво, маркетинг і розподіл). Більшість комплексних стратегічних альянсів мають статус спільних підприємств.

Функціональні альянси охоплюють тільки один функціональний напрям діяльності партнерів.

До числа функціональних стратегічних альянсів належать виробничі, маркетингові, фінансові та науково-технічні альянси.

Етапи організації діяльності стратегічних альянсів

1) вибір партнерів:

- сумісність;
- характер товарів и послуг потенціального партнера;
- безпека;
- можливість навчання в рамках альянса.

2) визначення форми власності (СП,ТОВ);

3) формування системі спільного управління (розподіл управлінських функцій, централізація управлінських функцій, делегування управлінських функцій).

Проблеми функціонування стратегічних альянсів

- несумісність партнерів;
- обмеженість доступу до інформації;
- конфлікти при розподілі доходів;
- втрата автономності;
- зміни умов ведення бізнесу.

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певної комерційної мети, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній.

Стратегічні союзи є найперспективнішою формою інтеграції компаній. Прогнозується, що в ХХІ столітті вони перетворяться на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби. Укладення альянсів є одним із найшвидших і найдешевших шляхів реалізації глобальної стратегії.

Особливості стратегічних альянсів такі:

– це угоди про співпрацю між фірмами, що відрізняються від звичних торгових операцій, але що не доводять справу до злиття компаній;

– це господарське об'єднання, що базується на укладенні середньострокових або довгострокових угод;

– до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти;

– здійснюється спільна координація стратегічного

планування та управління учасниками діяльності;

– стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, що функціонують у суміжних сферах діяльності і володіють взаємодоповнюючими технологіями і досвідом;

– альянс не є самостійною юридичною особою;

– компанії можуть бути учасниками багатьох стратегічних альянсів;

– стратегічні альянси достатньо рухливі, вільні для партнерів, більш орієнтовані в майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

– альянси створюються на певний термін;

– альянси здійснюють вплив на конкуренцію;

– це найменш обмежені в законодавчому порядку способи проникнення на ринок.

Виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

1) альянси з акціонерною участю в підприємствах;

2) стратегічні альянси зі створенням нових компаній;

3) консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;

4) альянси зі слабкою кооперацією.

З точки зору сфери діяльності стратегічні альянси умовно можна розподілити на три види:

1) альянси з реалізації проектів НДКР;

2) альянси з організації спільного виробництва;

3) альянси спільного освоєння нових ринків.

Питання до самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «стратегічний альянс».

2. Перелічіть основні мотиви, відповідно до яких компанії вступають до альянсів.

3. Охарактеризуйте основні особливості діяльності стратегічних альянсів.

4. На які види поділяються стратегічні альянси? Дайте їх стислу характеристику.

5. Перелічіть основні мотиви, відповідно до яких компанії вступають до альянсів.

6. Наведіть приклади стратегічних альянсів.

7. Який вид альянсу набув найбільшого поширення в сучасних умовах? Як ви вважаєте, чому?

8. Які з умов є неодмінними для ефективної діяльності стратегічного альянсу?

14. Історія та сутність фінансово-промислових груп

Основні питання

1. Сутність і структурні елементи фінансово-промислових груп

2. Поняття та учасники фінансово-промислової групи

3. Структурні елементи, які формуються фінансово-промислових групах

4. Класифікація фінансово-промислових груп

5. Світовий досвід діяльності фінансово-промислових груп

Ключові слова: фінансово-промислові групи, інтеграція, національна економіка, розвиток, промисловий капітал

В даний час в розвинених ринкових країнах активно відбувається злиття фінансового капіталу з промисловим. На цій основі відбувається утворення фінансово-промислових груп (ФПГ). Цей процес відображає об'єктивні стійкі тенденції сучасної розвинутої економіки. Взаємозв'язок основних видів капіталів (фінансового та промислового) досягла такого ступеня, що їх окреме існування неможливо.

Велику роль у розвитку промислового виробництва грали і продовжують грати потужні фінансово-промислові групи, свого роду "метаструктур". Сучасні фінансово-промислові групи є універсальними за характером діяльності і транснаціональними за її масштабами, в які входять, на основі акціонерних, фінансових, а також ділових форм зв'язків, промислові фірми, банки та інші фінансові інститути, торгові та будівельні компанії, а також компанії, належать до інших галузей господарства. Тому серед величезного різноманіття форм взаємодії взаємозалежних партнерів є традиційні концерни на чолі з великою промисловою корпорацією ("General Motors", "General Electric", "Ford Motors", "Flik", "Fiat" і т.д.),

групи сформовані навколо кредитно-фінансових інститутів ("Chase", "Limen-Goldmen, Sacks" в США або Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG у ФРН і т.д.) і, що включають в свій склад підконтрольні виробничі підприємства, сімейні холдингові компанії (наприклад, південнокорейські чеболь - "Daewoo", "Samsung", "LG International", "Hyundai" та ін.) Крім того, існують і універсальні багатогалузеві об'єднання - ділові групи, які отримали найбільше поширення в Японії (сюди - "Mitsubishi", "Mitsui", "Fuje").

Для сьогоднішніх високо інтегрованих корпоративних об'єднань - фінансово-промислових груп, які концентрують значну частину ВВП у своїх руках, став характерним економічний контроль не над окремими галузями господарства і секторами підприємницької діяльності, а над усією національною економікою, що надає їм статус центрів економічної влади.

Створення фінансово-промислових груп сприяє вирішенню таких задач:

- підвищення конкурентоздатності та ефективності виробництва;
- створення раціональних виробничих та коопераційних зв'язків;
- зростання експортного потенціалу;
- прискорення науково-технічного прогресу за рахунок консолідації корпоративних зусиль [40, с.115].

Отже, фінансово-промислова група може визначатись як інтеграційне об'єднання, тобто створення єдиного конгломерату зв'язків різноманітного типу між учасниками групи.

Процес інтеграції капіталу відбувається за рахунок: концентрації капіталу, централізації капіталу, концентрації виробництва, залучення заощаджень населення.

Фінансово-промислові групи можуть вирішувати задачі накопичення капіталу, його прибуткового вкладання при наявності сильного фінансового ядра, яке представлено сильним фінансовим інститутом. Створення ФПГ вважається одним із найбільш оптимальних шляхів формування ефективної фінансової інфраструктури промисловості. Фінансово-промислові групи можуть самостійно здійснювати відтворення

та накопичення капіталу, підвищуючи таким чином ефективність функціонування окремих комплексів і галузей економіки.

Фінансово-промислові групи як організаційно-правова форма існування бізнесу мають ряд переваг, до яких можна віднести:

- зниження ймовірності банкрутства та підвищення фінансової стійкості підприємств-учасників;
- можливість створення потужної матеріально-фінансової та наукової бази;
- розширення можливостей виробництва високоякісної продукції, яка буде конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- перерозподіл функцій управління за рахунок передачі частини повноважень керуючим органам ФПГ;
- вирівнювання податкової політики підприємств-учасників ФПГ;
- формування цінової політики, орієнтованої на створення конкурентної ціни;
- зменшення впливу інфляції на діяльність підприємств-учасників;
- можливість здійснення тиску на ринок товарів товарною та ціновою політикою;
- диверсифікація фінансового та комерційного ризику за рахунок диверсифікації діяльності підприємств-учасників ФПГ.

Організаційно-правові форми ФПГ та склад учасників можуть бути різними залежно від повноти охоплення виробничого, фінансового та науково-виробничого потенціалу. Підприємства-учасники ФПГ об'єднуються навколо фінансової установи або підприємства.

За типом об'єднань розрізняють вертикальні, горизонтальні та конгломеративні ФПГ.

Вертикальні ФПГ-це об'єднання під єдиним контролем фінансової установи підприємств, які здійснюють різні стадії виробництва певного виду товарів, тобто функціонуючих за принципом замкнутого технологічного ланцюга.

Горизонтальні ФПГ - це об'єднання під єдиним контролем

фінансової установи двох або більше підприємств, які мають у своєму розпорядженні повний технологічний цикл одночасно у декількох галузях. Горизонтальні ФПГ є відповіддю на стрімкий розвиток нових галузей виробництва і виступають спробою закріпити свої позиції на ринку шляхом входження у нові сфери діяльності.

Конгломеративні ФПГ — це об'єднання під контролем фінансової установи різноманітних підприємств, які знаходяться на різних стадіях виробництва, функціонують у різних галузях і не зв'язані між собою єдиним технологічним циклом або галузевою приналежністю.

Питання до самоперевірки

1. Фінансово-промислові групи у функціонуванні економічних систем
2. Особливості діяльності фінансово-промислових груп
3. Управління фінансово-промисловою групою

15. Поняття і сутність транснаціональних корпорацій

Основні питання

1. Транснаціональні корпорації: суть, критерії та еволюція
2. Види ТНК
3. Тенденції розвитку ТНК

Інвестиційна діяльність на міжнародному рівні напряму пов'язана з експансією транснаціональних корпорацій, які почали активно виносити певні ланки виробничого циклу та маркетингу за кордон з метою скорочення виробничих витрат і знаходження нових ринків збуту.

Міжнародна корпорація - форма структурної організації великої корпорації, що здійснює прямі іноземні інвестиції в різні країни світу. Домінують такі види міжнародних корпорацій.

Транснаціональна корпорація (ТНК) - корпорація, в якій головна компанія належить капіталу однієї країни, а філії знаходяться в багатьох країнах.

Багатонаціональна корпорація (БНК) - її головна

компанія належить капіталу двох і більше країн, а філії також знаходяться в різних країнах. У сучасних умовах більше значення має не те, капіталу скількох країн належить головна компанія корпорації, а глобальний характер її діяльності, інвестування й отримання прибутку.

Основні *риски ТНК*: інтернаціональний характер функціонування і застосування капіталу; величезний матеріальний і фінансовий потенціал; можливість здійснювати значні витрати на НДДКР; є багатонаціональними фірмами, діяльність яких дуже диверсифікована; їм притаманна висока незалежність руху власного капіталу порівняно з процесами, що відбуваються в національних межах.

Критеріями, за якими визначають міжнародний статус компанії, є питома вага продажів за межами країни базування, обсяги закордонних активів та їхня частка в загальних активах. Однак в економічній літературі всі великі компанії, що володіють значними потужностями, здійснюють прямі капіталовкладення і стратегічні інтереси за кордоном, називають ТНК.

Переваги ТНК:

- - доступ до додаткових джерел засобів виробництва;
- - уникнення митних бар'єрів;
- - долання обмеженості внутрішнього ринку країни базування;
- - використання відмінності в економічному становищі країн за рахунок швидких господарських маневрів із зосередженням виробництва в країнах з дешевою сировиною і низькою оплатою праці;
- - одержання більш високого прибутку в країнах з низьким рівнем оподаткування;
- - оптимізація виробничих і збутових програм у специфічних умовах національних ринків;
- - маніпулювання балансами закордонних філій з підпорядкуванням політики доходів і витрат інтересам центральної штаб-квартири.

Питання до самоперевірки

1. Суть, поняття, історія розвитку ТНК

2. Фактори розміщення і причини виникнення ТНК
3. Структура і типи ТНК
4. ТНК: сутність та особливості діяльності 5
5. Визначення ТНК 5
6. Джерела ефективної діяльності ТНК 8
7. Роль прямих іноземних інвестицій в ТНК 13
8. Особливості ТНК в сучасному світі 14
9. Взаємовідносини ТНК і держави 14
10. Підвищення ролі ТНК 16
11. Експансіоністська діяльність ТНК

ДО ЗМІСТОВНОГО МОДУЛЮ 2.

16. Переваги та недоліки ТНК. Критика ТНК

Основні питання

1. Переваги ТНК
2. Недоліки та загрози діяльності транснаціональних корпорацій
3. Критика ТНК

Ключові слова: транснаціональні компанії (ТНК); екологічні загрози; економічні загрози; соціальна і юридична відповідальність ТНК

Перше уявлення про ТНК як категорію можна одержати через з'ясування значення слів «корпорація» і «транснаціональна». Корпорація — пізньолатинське слово, яке означає певні об'єднання, спілки, що створюються для досягнення певних цілей. Коли вживають слова «транснаціональне», «транснаціональний», то під ними розуміють щось таке, що виходить за межі однієї держави, що пов'язане з міжнародною або регіональною діяльністю. Отже, можна сказати, що ТНК — це відповідні об'єднання, спілки, діяльність яких не обмежена рамками однієї нації або держави.

Основними перевагами корпорацій, що пов'язані з

транснаціональним характером їх діяльності та сприяють їх подальшому розвитку є: підвищення ефективності та конкурентоспроможності; доступ до ресурсів іноземних держав; використання у власних інтересах особливостей державної податкової політики в різних країнах; продовження життєвого циклу своїх технологій і продукції; уникнення торговельних бар'єрів за допомогою прямих іноземних інвестицій; використання трансфертних цін. На сьогодні ТНК стали невід'ємними суб'єктами міжнародних економічних відносин, оскільки приносять величезні статки, створюють тисячі робочих місць, впроваджують різні блага для відсталих країн.

Водночас, вони все частіше стають об'єктами критики ЗМІ, державних органів влади, провідних економічних організацій, громадських об'єднань.

Загалом загрози та недоліки від діяльності ТНК можна умовно розділити на чотири групи: екологічні, економічні, правові та соціальні.

Таким чином, ТНК – це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів. В основі такого управління – механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узгоджену політику і загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату – отримання прибутку. ТНК – це мережа взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни і мають складові частини та філії в інших країнах. ТНК володіють або контролюють комплекси виробництва та/або обслуговування, що знаходяться за межами країни базування. Вони є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва.

Питання до самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «транснаціональна корпорація».

2. Зазначте критерії належності до ТНК.

3. Висвітліть основні еволюційні моменти становлення транснаціо-нальної діяльності.

4. Охарактеризуйте середовище функціонування ТНК.

5. Що таке картель, синдикат, трест? В чому полягає різниця між цими різновидами об'єднань? Чи існують сьогодні перелічені форми?

6. Що таке концерн, конгломерат, консорціум? Охарактеризуйте ці форми монополій, наведіть приклади.

7. Як Ви вважаєте, чи є сучасні ТНК агентами глобалізації світової економіки? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

8. Дайте порівняльну характеристику поняттям: «багатонаціональна корпорація», «транснаціональна корпорація». «глобальна корпорація».

9. Охарактеризуйте роль ТНК у сучасній міжнародній економіці та міжнародному бізнесі.

10. В чому, на Вашу думку, полягає сутність ТНК на сучасному етапі функціонування світової економіки?

17. Міжнародні спільні підприємства як різновид комерційних організацій

Основні питання

1. Створення спільних підприємств у міжнародному бізнесі

2. Класифікація міжнародних спільних підприємств

3. Фактори впливу на діяльність міжнародних спільних підприємств

Ключові слова: спільні підприємства, міжнародний бізнес, міжнародні спільні підприємства.

Створення спільних підприємств за кордоном вимагає рішення багатьох проблем управління, урахування особливостей зовнішньої середовища, стимулювання робочої сили. Необхідно брати до уваги значні відмінності в культурній, комерційній, економічній та інших сферах країн, що беруть участь у створенні спільного підприємства. Кадровий склад материнських компаній зазвичай по-різному оцінює продуктивність праці, рівні винагороди, безпеки праці і вкладає

різні оцінки в поняття субординації. Можуть мати місце і великі відмінності в організаційних культурах двох материнських компаній, стратегії використання людських ресурсів. Культурні відмінності впливають на формування спільного підприємства, оскільки вони відображені у відмінності підходів до цілям, стратегії, політиці людських ресурсів, можливостей і труднощів розвитку, організаційним відносинам, комунікаційним пріоритетам.

Практика останніх десятиліть виробила багато різноманітних форм організації міжнародних спільних підприємств. Назвемо основні з них:

- утворення міжнародних спільних підприємств;
- створення дочірньої компанії в іншій країні;
- придбання діючої компанії і перетворення її в дочірню фірму;
- підписання ліцензійного контракту з місцевою фірмою;
- угода про розміщення виробництва і реалізації продукції;
- угода про технології;
- угода про наукових дослідженнях;
- угоду з розробки продукції і послуг;
- угода про управління;
- угода на задачу об'єкта «під ключ» (тобто підписання контракту про будівництво та (або) постачання «готових до роботи» виробничих систем, заводу тощо).

Зазначені альянси нерідко приймають дуже складні форми організацій. Наприклад, угода про наукових дослідженнях залучає одного партнера на проведення досліджень для іншого. Створюється можливість виконання спільної дослідницької програми, вимагає від партнерів координації зусиль і спільного вкладу як у власне дослідження, так і створення умов для них (залучення кваліфікованого персоналу, приміщення, обладнання тощо).

Існує безліч визначень міжнародних спільних підприємств. Нижче наводяться основні характеристики таких підприємств, що охоплюють різні аспекти їх організації та діяльності:

- міжнародне спільне підприємство створюється з

допомогою інвестицій двох або більшого числа материнських фірм;

- це юридично самостійна організаційна одиниця, яка не належить повністю ні до однієї з материнських фірм;
- контроль здійснюється спільно материнськими фірмами;
- юридично материнські фірми не залежать один від одного;
- головне правління (принаймні однією з материнських фірм) розміщено поза межами країни, в якій дане міжнародне спільне підприємство функціонує.

Очевидно, що створення міжнародних спільних підприємств пов'язано з певним ризиком. У зв'язку з цим виникає кілька питань. Чому утворюються такі підприємства? За якої причини (крім короткострокових фінансових вигод) компанія може входити в них? Які причини можуть перешкоджати створенню міжнародних спільних підприємств? Поряд зі збільшенням поточного грошового доходу освіта спільного підприємства може привести до успіху, найбільш ймовірно, у випадках розвитку суміжних областей діяльності, проникнення в суміжні галузі, а також створення вертикально інтегрованої організації. Довгострокові ж аргументи на користь входження у міжнародні спільні підприємства охоплюють досить великий перелік можливостей, які включають:

- посилення позицій на ринку шляхом об'єднання ресурсів компаній (ефект масштабу);
- скорочення ризику шляхом його розподілу;
- вихід на нові ринки;
- придбання інформації і технологій;
- кооперування і запобігання конкуренції, яка тягне за собою більш високі витрати;
- отримання конкурентних переваг;
- придбання досвіду і знань.

Питання до самоперевірки

1. Наведіть основні характеристики МСП, що охоплюють різні аспекти їх організації та діяльності.

2. Наведіть основні форми організації міжнародних спільних підприємств.

3. Перелічіть аргументи на користь входження у МСП.

18. Сучасні напрямки теоретичних розробок поліпшення функціонування організацій

Основні питання

1. Поняття ефективності функціонування організації.
2. Основні напрямки теоретичних розробок.

Ключові слова: теоретичні розробки, поліпшення функціонування організації.

На передньому краї теоретичних розробок, мають велику практичну значущість, в даний час виявилися напрямки, які в найбільшій мірі відображають змінилися умови функціонування організацій. Це викликано й орієнтацією на новітні технології, і проблемою ризикових інвестицій, і способами ведення високопродуктивного господарства, і прогнозуванням споживчого попиту і поведінки конкурентів, і пануванням стратегічного підходу в управлінні. Серед основних напрямів теоретичних узагальнень і розробок можна назвати наступні.

1. *Реінжиніринг*, або перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва і управління. Це і теорія, і методи комплексного оздоровлення корпорацій, управлінського ренесансу з охопленням і реконструкцією усіх без винятку елементів, у тому числі систем людських мотивацій і стимулів. В рамках цього напрямку розглядаються і нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією господарюючих суб'єктів, і потенціал матричних структур, що органічно сполучають лінійне і програмне керівництво, і можливості діяльності комплексних цільових команд, і багато іншого. Управлінський механізм фірми налаштовується на оволодіння ринком - аналіз його місткості, організацію збуту товарів, способи стимулювання продажу, забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг.

2. *Концепція внутрішніх ринків корпорацій (чи організаційних ринків)*. Вона характеризується перенесенням закономірностей і принципів ринкового господарства у

внутрішню діяльність корпорацій. Такі революційні перетворення мають охопити всі їх підрозділи (лінійні, функціональні, маркетингові і навіть апарат вищих керівників). Вони стають автономними ланками, що купують і продають товари і послуги, беручи участь у внутрішньофірмовому і межфирменном обороті, і об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами і підприємницькою культурою. Завдяки розвитку прямих зв'язків організаційні ринки різко скорочують багато види витрат, увага фірм фокусується на обґрунтуванні переходу від ієрархічних до горизонтальних управлінських структур, на пошуку вигідного співвідношення між великими і малими операціями.

Відповідно до цієї концепції підрозділи, що мають широку економічну самостійність усередині підприємств, можуть оперативно вносити зміни у виробництві товарів, наданні послуг, у всій системі відносин зі споживачами. На цій основі і з використанням інформаційних технологій формуються *"мережні організації"* з розподіленими автономними ланками, так звані *віртуальні корпорації*. З'являється принципово новий об'єкт управління, що вимагає дуже тонкого налаштування. До до цього напрямку примикає і розробляється концепція *«демократичної корпорації»*, що передбачає широку децентралізацію управління з розвитком демократичних форм і методів функціонування підрозділів і керівників.

3. *Теорія альянсів (асоціативних форм організації і управління)*. Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання усіх видів ресурсів (і в першу чергу науково-технічних, інвестиційних і фінансових), приводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Утворюються плоскі організаційні ієрархії навколо основних процесів, що мають специфічні цілі. Це не тільки так звані *горизонтальні корпорації*, але і стратегічні союзи, різні модифікації конгломератів, консорціумів, холдингів, господарських асоціацій і груп.

4. Концепція *«екологічно усвідомленого керівництва»*. Її основою є розгляд підприємства як екологічної субсистеми і частини природного кругообігу. Найважливішими цілями підприємства як екологічної субсистеми слід вважати:

- захист ресурсів;
- обмеження викидів;
- скорочення відходів;
- обмеження ризику;
- виробництво нешкідливих продуктів.

Екологічна відповідальність є складовою частиною відповідальності підприємства. Вона вимагає цілеспрямованого обліку та скорочення екологічного навантаження і ризику в усіх сферах діяльності і на всіх стадіях життєвого циклу продукту.

Нова корпоративна модель передбачає розширення кооперування серед конкурентів, постачальників і споживачів і тим самим змінює уявлення про межі організації. Професійні знання та вміння кожного партнера дозволяють створювати більш ефективну організацію, в якій будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні. Компанії об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які окремо взятими організаціями не можуть бути реалізовані. Особливу увагу приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до людей як до провідного ресурсу, до капіталу, а не як до персоніфікованим витратам виробництва стає чи не центральним постулатом теорії організації. Важливе значення надається проблемі довіри до системи управління, ухвалюваних рішень, їх виконання, до керівників.

Питання до самоперевірки

1. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.
2. Оцінювання ефективності діяльності організації.
3. Оцінювання ефективності організаційних систем.
4. Основні напрями теоретичних узагальнень і розробок.

19. Державне регулювання та підтримка підприємств.

Управління державною власністю

Основні питання

1. Роль держави у розвитку підприємництва
2. Державна політика сприяння розвиткові підприємницької діяльності

3. Законодавство сфері державного регулювання та підприємки підприємств.

4. Розвиток та сучасний стан державної власності

Ключові слова: підприємництво, державне регулювання, роль держави у розвитку підприємництва.

Світовим досвідом вироблено десять принципів положень для оцінки ролі держави у розвитку підприємництва:

1. Захищаючи права особи і забезпечуючи товарами й послугами, яких не може дати ринок, держава сприяє успішному розвитку економіки.

2. Держава не є знаряддям коригування економічних процесів.

3. Ціна втручання держави в економічну сферу це: а) скорочення виробництва у приватному секторі внаслідок використання ресурсів державою; б) витрати, пов'язані зі стягненням податків; в) невикористані переваги обмінів, яким перешкодила держава.

4. Якщо не існує необхідних конституційних норм обмежувального характеру, то суспільні групи, які добре усвідомлюють та організовано захищають свої інтереси, використовуватимуть демократичний устрій для визискування платників податків та споживачів.

5. Якщо не існує необхідних конституційних норм обмежувального характеру, парламентарі, як правило, ухвалюватимуть бюджет з таким дефіцитом, який може шкідливо позначитися на розвитку економіки.

6. Якщо держава намагається допомогти одним суспільним групам за рахунок інших і втягується в це, тоді ресурси витрачаються не на виробництво, а привласнюються.

7. Кошти, що витрачаються на здійснення державою операцій, пов'язаних з перерозподілом прибутків, бувають набагато більшими, ніж суми надані реципієнтам.

8. Державне планування є нічим іншим, як підміною ринку політикою, а така підміна призводить до марнування ресурсів та сповільнення економічного розвитку.

9. Конкуренція так само необхідна державній владі, як і ринкові. Конкуренція між владними структурами, а також між

державними підприємствами та аналогічними приватними структурами, якраз і ставить державу на службу народові.

10. Конституційні норми, які дають змогу зробити політичну діяльність такою, що не суперечить вимогам ефективного розвитку економіки, сприяють цьому розвитку.

Державна політика сприяння розвитку підприємницької діяльності, метою якої є економічне зростання, завжди повинна поєднувати в собі як регулятивні, так і дерегулятивні функції. Це пов'язано з тим, що господарське життя є значно гнучкішим, аніж правова діяльність держави (економічне завжди йде попереду правового), яка сьогодні щоразу обмежує діяльність Держпідприємництва, реалізуючи свою діяльність через надані комітетові відповідні повноваження.

Питання до самоперевірки

1. Суть та необхідність державного регулювання
 2. Механізм державного регулювання підприємництва
 3. Інституціональні засади державної підтримки підприємництва
 4. Фінансові важелі державної підприємницької політики.
- Економічні функції податків
5. Фінансово-інвестиційні важелі державного впливу на розвиток підприємництва
 6. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності
 7. Державна підтримка розвитку бізнесу в Україні
 8. Розвиток та сучасний стан державної власності
 9. Державна власність як форма власності в Україні
 10. Сучасний стан державної власності та управління нею

20. Еволюція апарату управління організацій

Основні питання

1. Напрямки еволюції апарату управління.
2. Інтегровані підходи до управління.
3. Сучасні напрямки розвитку науки управління
4. Технології інформаційної діяльності в організації

Ключові слова: апарат управління, еволюція апарату

управління, види діяльності апарату управління, методи роботи апарату управління.

Еволюція апарату управління простежується з давніх цивілізацій. Види діяльності та методи роботи апарату управління зазнали багатомісячної еволюції.

«Контора писаря». Про існування контор писаря свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. Основними знаряддями конторщика того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку - особистий посильний або пакетна служба.

За сучасними стандартами продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо листувалося від руки, рахунки під-зчитувалися вручну. Єдиною базою для прийняття рішень були рахунки, іншої інформації не було.

«Механізований офіс». Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулося в 1880-х рр..

З появою механізованого офісу. «Механізація офісу» почалася з винаходу друкарської машинки і появи її на широкому ринку. Але широке поширення вона набула з появою телефону, телеграфу і телефаксу, а також із зміною державної поштової системи і залізниць:

- механічним способом написані під копірку листи, що дозволило скоротити час на їх написання;

- оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу і телефону, що дозволило приймати рішення на базі більш повної інформації і в більш стислі терміни;

- підготовка кваліфікованих кадрів з тим, щоб клерки, бухгалтери та інші лічильні працівники не займалися складанням остаточних документів.

В результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління.

Зі зміною техніки відбувалися зміни в апараті управління та його функціях.

Оснащений технікою апарат управління створив передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів, тому що він

забезпечував їх життєво важливою інформацією і засобами для обробки документів.

«Електрифікований офіс». Індустріальна революція першої половини ХХ в. характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що працюють на електроенергії або електричних сигналах.

Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 1940-60-і рр., Коли стали широко застосовуватися електричні друкарські машинки з замінними головками, копіювальні пристрої, що працюють з ординарної папером, портативні диктофони і факсимільні пристрої. В результаті з'явився так званий електрифікований офіс.

Основною метою цього ряду нововведень було підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращилася якість документів. Електрична друкарська машинка відрізнялася швидкодією і забезпечувала чітку, якісний друк, а також дозволяла варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з ординарної папером, давало високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів при незначних витратах. При цьому істотно підвищилася оперативність передачі інформації.

У багатьох компаніях різних країн «електрифікований офіс» в даний час знаходиться на службі апарату управління.

"Електронний офіс". Поява мікрокомп'ютера призвела до подальшої зміни технічного оснащення апарату управління і народження його нового типу — "електронного офісу", що базується на широкому застосуванні інформаційних технологій, інформаційних мереж, Інтернету, комп'ютерної техніки, оргтехніки та спеціалізованого програмного забезпечення. Перетворюючи інформацію за складною програмою, мікрокомп'ютер втілює примітивну форму інтелекту.

Відмінна риса переходу до "електронного офісу" — можливість використовувати техніку для обробки змісту інформації. Друкарська машинка, телефон, копіювальна машина, диктофон і апарат факсиміле дають змогу тільки змінювати форму або розташування інформації. Вони переводять її з усної форми в письмову, в електричну та передають від відправника до одержувача зі швидкістю світла.

Але ці засоби оргтехніки не змінюють зміст інформації (якщо звичайно не вкрадеться помилка або не перешкодить шум). Тим самим вони доповнюють функції апарату управління, які за своїм характером є механічними.

Питання до самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні напрямки еволюції апарату управління.
2. Інтегровані підходи до управління.
3. Сучасні напрямки розвитку науки управління
4. Технології інформаційної діяльності в організації

21. Структура організації. Високі і плоскі організації

Основні питання

1. Поняття структури організації та принципи її побудови
2. Головні форми організаційних структур
3. Переваги і недоліки високих і плоских структур

Ключові слова: структура організації, високі і плоскі структури.

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації. У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети. Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури

організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглисть, що відображаються на організаційній схемі.

Залежно від норми управління (кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника) розрізняють два типи організацій (див. рис.):

1. *Висока (вертикальна) структура організації.* Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її переваг — ретельне керівництво та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До недоліків належить тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління, високі витрати на їх утримання, надмірна відстань між нижнім і вищим рівнями управління.

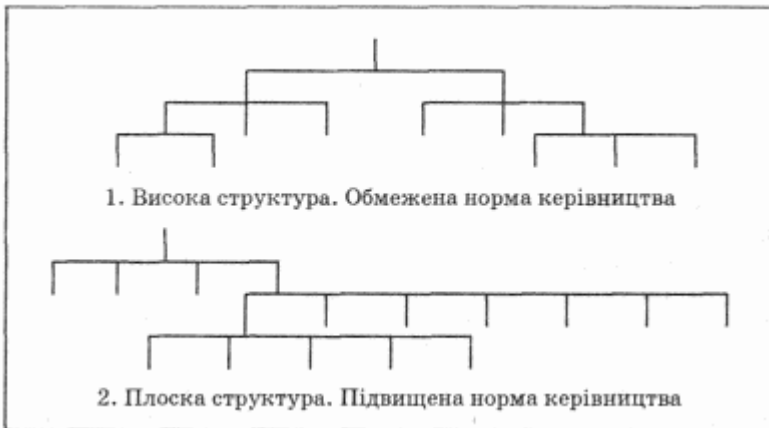


Рис. 2. Висока і плоска структури організації

2. *Плоска (горизонтальна) структура організації.* У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. Переваги її полягають у тому, що керівництво ґрунтується на делегуванні, політика компанії намагається бути зрозумілою й доступною всім працівникам, кадри відбирають ретельно. Головним недоліком є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.

Таблиця

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

Питання до самоперевірки

1. Елементи структури та зв'язки в організації
2. Концепції організаційних структур
3. Підходи до формування організаційної структури
4. Характеристики організаційної структури

22. Функції організації. Виробничі функції. Функції управління

Основні питання

1. Функції організації.
2. Виробничі функції.
3. Функції управління

Ключові слова: функції організації. виробничі функції. функції управління

Ефективний менеджмент можливий за умови усвідомлення змісту і раціонального використання функцій організації і функцій менеджменту, вміння вищого керівництва організації структурувати функції менеджменту відповідно до функцій організації і формувати адекватну його структуру.

Функції організації — комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле, або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

На думку А. Файоля, організація здійснює такі функції:

технічну (виробничу); комерційну (закупівля, збут, обмін, маркетинг); фінансову (раціональне використання власного та залученого капіталу); бухгалтерську (облік, статистика, аналіз); захисну (захист майна і людей); адміністративну (управлінську).

Технічна функція об'єднує основні та допоміжні операції виробництва: науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контролювання якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо.

Комерційна функція об'єднує операції закупівлі сировини і обладнання, енергоресурсів, робочої сили, інформації, кредитних ресурсів, а також маркетингові дослідження і заходи, збут продукції, послуг, реалізацію надлишкового і непотрібного обладнання, основних фондів, фінансових ресурсів, інформації тощо.

Фінансова функція передбачає управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками і покупцями тощо.

Бухгалтерська функція охоплює облік руху товарів, матеріальних цінностей, фінансів, доходів і витрат тощо.

Захисна функція (безпеки) реалізує систему заходів щодо збереження матеріальних цінностей, фінансових та інших активів, захисту інформації, комунікацій, персоналу (в тому числі заходи з безпеки і охорони праці).

Адміністративна функція організації об'єднує сукупність операцій з управління підприємством (функції менеджменту).

У сучасних реаліях виробничої і управлінської діяльності в організаціях виокремлюють чотири функції організації: технічну, комерційну, фінансову й адміністративну, яка значно розширилася, поглинувши функції обліку й безпеки.

Роль і значення кожної функції організації визначають характер її діяльності та етап розвитку, на якому вона перебуває.

У процесі виробництва між цехами установлюються визначені виробничі відносини і відносини управління, що відображають зв'язки між безпосередніми виробниками продукції, управлінським персоналом, і організацію спільної

діяльності учасників виробництва. Кінцеві цілі для підприємства в цілому і для кожного цеху визначають напрямки перетворень відносин виробництва і управління, і тим самим вимоги до організаційної структури, організації і процесові управління.

Для реалізації зазначених впливів використовуються раціонально розподіленому і взаємозалежні в часі і просторі функції, методи й організаційна структура управління. Розглянемо їх стосовно до умов управління виробництвом.

Функції управління виробництвом різноманітні і торкаються всієї його сторони. Вони можуть стосуватися різних об'єктів, видів діяльності, задач тощо.

У цьому зв'язку **функції управління можна класифікувати по наступних ознаках:**

- за ознакою керованого об'єкта: підприємство, цех, ділянка, бригада, агрегат (робітник);
- за ознакою діяльності: економічна, організаційна, соціальна;
 - за ознакою однорідності: загальні, спеціальні;
 - за змістом праці: наукові дослідження, підготовка виробництва, оперативне управління, постачання і збут, техніко-економічне планування й аналіз, бухгалтерський облік, управління кадрами, планування й облік праці і заробітної плати, планування й облік фінансів;
- за характером задач: планування, організація, регулювання, контроль, облік і аналіз, стимулювання;
- за періодичністю рішення: разові, повторювані через визначений час.

Функції управління характеризують поділ, спеціалізацію праці в сфері управління і визначають основні стадії реалізації впливів на відносини людей у процесі виробництва. *Основними (загальними) функціями управління виробництвом є: організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль і регулювання.*

Питання до самоперевірки

1. Функції організацій.
2. Виробничі функції.
3. Функції управління

23. Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка. Теорії зростання продуктивності праці

Основні питання

1. Зміст процесу управління.
2. Технологія процесу управління.
3. Операції та процедури процесу управління
4. Закон зростання продуктивності праці.

Ключові слова: управління, процес управління, технології управління, продуктивність праці.

Процес управління - діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління.

Як правило, процеси управління фірмою дуже різноманітні, багатогранні і мають складну структуру (складаються з великого числа стадій і фаз). У загальному значенні процес управління складається з загальних функцій управління, що поєднуються в цикли управління (рис.).



Рис. Цикл управління.

Рішення - центральний момент усього процесу управління. Можна сказати, що суттю професії менеджера є прийняття рішень.

У широкому значенні це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому значенні це вибір альтернативи. У рамках перспективного планування приймаються основні рішення (що робити?), потім у процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання, змін планів - рішення у вузькому значенні (як робити?), хоча така границя є умовною.

На практиці проблема рішення специфічна тиском термінів, недоліком кваліфікації або ж інформації для рішення, ненадійністю методів, схильністю менеджерів до рутини, розбіжностями між особами, що приймають рішення. Усі види рішень, прийнятих у процесі управління, можна класифікувати по численних ознаках:

- по об'єкту рішення (орієнтовані на цілі чи засоби, основні структурні або ситуаційні);
- надійності вихідної інформації (на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні);
- термінам дії наслідків (довго-, середньо-, короткострокові);
- зв'язку з ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні);
- частоті повторюваності (випадкові, повторювані, рутинні);
- виробничому охопленню (для усієї фірми, вузькоспеціалізовані);
- числу рішень у процесі їхнього прийняття (статичні, динамічні, одно- і багатоступінчасті);
- особи, які приймають рішення (одноособові, групові, з боку менеджерів, з боку виконавців);
- обліку зміни даних (тверді, гнучкі);
- незалежності (автономні, що доповнюють один одного);
- складності (прості і складні).

Найбільш типові рішення, прийняті менеджерами фірм, можна класифікувати в такий спосіб:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;

- рішення середньої складності (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску термінів, рішення у виняткових випадках);
- інноваційні і визначальні рішення.

Управління персоналом – життєво обумовлена стратегічна функція, яка протягом 20 століття сформувалася в самостійну структуру в ході еволюції різноманітних форм управління.

Як виявилось, основною мірою прогресу і розвитку діяльності є людина з її потребами, мотиваціями і конкретними інтересами.

Управління персоналом, як соціальна функція, таким чином стала об'єктивним продовженням людської потреби і здатності до самозбереження, але вже на більш високому рівні – рівні людських організацій.

У зв'язку з цим змінюються відносини між керівниками організацій, між керівником і підлеглими, між усіма працівниками усередині організації. Змінюється відношення і до персоналу організації, тому що соціальна спрямованість економічних реформ повертає їх обличчям до людини, персоналу організації.

Питання до самоперевірки

1. Групи факторів у системі управління персоналом.
2. Технологія процесу управління.
3. Операції та процедури процесу управління.
4. Зміст операцій процесу управління та умови їх успішного виконання
5. Закон зростання продуктивності праці.

24. Проектне та матричне управління

Основні питання

1. Проектне управління
2. Матричне управління

Ключові слова: проектне управління та матричне управління.

Структура проектного управління формується під

конкретні завдання великих будов та проектів як тимчасова, для реалізації яких необхідно залучати кваліфікованих спеціалістів. Після завершення роботи на об'єкті, члени тимчасових груп повертаються у свої спеціалізовані підрозділи. Залучення таких спеціалістів здійснюється на конкурсних засадах і сприяє підвищенню їх творчої активності.

Від усіх, розглянутих вище структур, структура проектного управління відрізняється тим, що у цій досить прогресивній формі організації найбільшою мірою реалізуються вимоги системного підходу до досягнення поставленої мети. Створені на базі такого підходу органи управління та залучені спеціалісти є мобільним механізмом для одночасного виконання декількох проектів на принципах пріоритету глобальних цілей організації, які домінують над окремими (локальними) цілями функціонального характеру. Здатність швидко адаптуватися до ситуації, що склалася, забезпечує гнучке та оперативне реагування на зміну зовнішніх та внутрішніх умов.

Структура проектного управління залежить від типів проектів, за якими вона спеціалізується. Незважаючи на різноманітність рішень, можна виокремити багато загальних принципів її формування:

- ◆ необхідність підпорядкування кожного члена проектною групи лише
- ◆ одному керівнику вищої ланки управління;
- ◆ дотримання норм керованості, тобто раціональної кількості підлеглих, якими можна ефективно управляти керівником (досвід показує, що раціональна норма керованості для систем проектного управління становить 6-8 осіб.);
- ◆ раціональний розподіл відповідальності між рівнями управління, а також між керівниками та виконавцями на кожному рівні ієрархії.

У практиці управління проектами останнім часом поширення набула метрична структура, яка формується на базі подвійного підпорядкування спеціалістів функціональних служб. При цьому, спеціалісти, що працюють, належать до функціонального підрозділу, підпорядковуються його начальнику, але беруть участь у виконанні конкретних завдань для реалізації інвестиційного проекту разом з іншими

учасниками. Зв'язки між тимчасово створеними під проект колективами робітників та постійними функціональними підрозділами, з яких залучаються ці спеціалісти, створюють досить гнучку матрицю взаємодії. При цьому, керівник проекту відповідає за кінцеві результати його здійснення, а функціональний керівник визначає склад виконавців для виконання конкретних робіт за проектом.

Матрична структура організації має кілька різновидів:

- слабка матриця;
- збалансована матриця;
- жорстка матриця.

Загалом, матрична форма організації проекту вимагає чіткої та формалізованої системи комунікацій, контролю та управління.

Недоліки матричної структури управління полягають у періодичних перевантаженнях функціональних підрозділів, що тягне за собою внутрішньо фірмові конфлікти, які призводять до подовження термінів проектування.

Матрична організаційна структура управління не може ефективно використовуватися без стратегічного календарного або сітьового плану, який враховує перспективи графіку виконання робіт та потреби у ресурсах. Складання матричного бюджету вимагає більшого обсягу достовірної інформації, яку не завжди можна отримати, тому формування та уточнення стратегічного та річного планів здійснюється постійно.

Питання до самоперевірки

1. Рівні структури проектного управління
2. Ефективність проектного управління
3. Різновиди матричної структури управління
4. Які чинники враховують під час вибору структури управління проектом?
5. У чому принципова різниця між функціональним і цільовим підходом у формуванні організаційної структури?
6. Які переваги і недоліки функціональної, матричної і проектної структур управління?
7. Які види матричної організаційної структури управління є найбільш поширеними?

8. Яким чинником визначається рівень влади проектного менеджера?

25. Функції організації та їх організаційне оформлення

Основні питання

1. Організаційна документація (визначення, види та основні вимоги до оформлення, склад реквізитів).

2. Документування організаційно-розпорядчої діяльності

Ключові слова: організаційно-розпорядча діяльність, документація, правила оформлення.

До організаційних (організаційно-правовими) документів відносяться статут організації, положення про організацію, регламент, положення про структурні підрозділи, колегіальних і дорадчих органах установи, порядок роботи колегіальних і дорадчих органів управління чи керівництва, штатний розклад, інструкція, правила, пам'ятка і ін.

Організаційні документи служать правовою основою діяльності організації. Вони забезпечують реалізацію функцій організації системи і процесів управління, встановлюють статус і компетенцію установи, його структуру, штатну чисельність і посадовий склад, визначають функціональний зміст діяльності структурних підрозділів та посадових осіб і т.д. Організаційні документи вважаються дійсними до їх скасування або до затвердження нових, тому вони відносяться до безстроковим.

Організаційні документи оформляються на стандартному аркуші паперу з нанесенням усіх необхідних реквізитів. У процесі підготовки вони в обов'язковому порядку проходять процедуру узгодження (візування) з усіма зацікавленими підрозділами та особами та затвердження.

Одна з форм виконавчо-розпорядчої діяльності організацій, установ, підприємств - видання розпорядчих документів, за допомогою яких вирішуються найважливіші питання управління. Відповідно з чинного законодавства та компетенцією органи управління видають наступні розпорядчі документи: адміністрації підприємств (об'єднань), установ, організацій - накази, інструкції, вказівки; кооперативні

організації - рішення; громадські організації - постанови, розпорядження.

Питання до самоперевірки

1. Організаційна документація.
2. Статути. Структура та зміст, правила оформлення.
3. Установчий договір. Протокол намірів.
4. Розпорядчі документи

26. Функції організації та їх організаційне оформлення у вигляді структур нових і діючих організацій. Методика функціонально-вартісного аналізу

Основні питання

1. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент підвищення ефективності виробництва.

2. Особливості та організація функціонально-вартісного аналізу на різних рівнях управління господарською діяльністю

3. Інформаційне забезпечення функціонально-вартісного аналізу..

4. Застосування функціонального підходу для дослідження об'єктів аналізу

5. Аналіз витрат на реалізацію функцій

6. Функціонально-вартісний аналіз – евристичний метод виявлення резервів зниження вартостей та поліпшення якості об'єкта.

Ключові слова: функціонально-вартісний аналіз; евристичний метод; споживчі властивості; ефективність; технічні та економічні параметри; об'єкт дослідження; основні, допоміжні функції; функціональний підхід; вартісний підхід; принципи; методичні прийоми; дослідницька робоча група; система функцій; принципи та прийоми ФВА.

Управлінські рішення в умовах ринку охоплюють все складніші і більш комплексні процеси, що потребують системного розширення і поглиблення аналітичної роботи. Сьогодні роль аналізу полягає в оцінюванні діяльності господарських суб'єктів, визначені величини невикористаних

резервів. Проведення аналізу має сприяти покращенню підприємством, зміцненню його ринкових засад і подальшому зростанню ефективності його діяльності.

Функціонально-вартісний аналіз відносять до найбільш ефективних видів аналізу діяльності щодо виявлення резервів економії витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на виробництво продукції.

Функціонально-вартісний аналіз проводиться з метою виявлення резервів зниження витрат за рахунок ефективніших варіантів виробництва, кращого співвідношення між споживчою вартістю виробу та витратами на його виготовлення. Він базується на пошуку способів зниження матеріало-, енерго-, і трудомісткості продукції.

Функціонально-вартісний аналіз передбачає мінімізацію витрат ресурсів у процесі виробництва за рахунок поліпшення конструкції виробів, удосконалення способів виготовлення деталей і вузлів, виявлення додаткових чи зайвих, раціоналізації технології та використання ефективних матеріалів. Для проведення аналізу використовується економічна, технічна та конструкторська інформація.

Питання до самоперевірки

1. Розкрийте роль функціонально-вартісного аналізу як засобу підвищення ефективності виробництва.

2. Яка мета та завдання функціонально-вартісного аналізу?

3. Проаналізуйте систему об'єктів ФВА.

4. Дайте загальну характеристику функцій та їх класифікації.

5. Які основні принципи функціонально-вартісного аналізу?

6. Розкрийте взаємозв'язок планування і ФВА.

7. Які ви знаєте методичні прийоми функціонально-вартісного аналізу?

8. Проаналізуйте етапи розвитку функціонально-вартісного аналізу.

9. Які сфери застосування ФВА?

10. Як використовується метод ФВА в інших країнах?

27. Коригування організаційних структур внаслідок проведення функціонально-вартісного аналізу

Основні питання

1. Аналіз підходів до проектування (вдосконалення) організаційних структур
2. Підходи до проектування організаційних структур.

Ключові слова: проектування організаційної структури, вдосконалення ОС, коригування ОС.

Проблема вдосконалення організаційних структур - одна з найскладніших проблем економіки. Особливо ускладнюється вона в даний час, коли підприємства і організації зазнають суттєвих перетворення в відповідно до нових умов економічного стану країни. Постійно змінюється ринкова ситуація вимагає регулярної коригування організаційної структури, для чого підприємству (організації) необхідно мати відповідну методiku і автоматизовані засоби її підтримки.

Дослідженням форм і методів проектування організаційних структур присвячено багато робіт. Їх аналіз показує, що в принципі при поданні організаційних структур для підприємств різних обсягів, що використовують різні принципи управління, можуть бути застосовані будь-які з форм структур. При цьому в теорії і практиці організаційних структур сучасних підприємств і організацій використовуються, як правило, змішані форми і принципи управління, для характеристики яких введена відповідна термінологія.

Досвід підприємств доводить, що при правильному застосуванні методу витрати виробництва можна знизити в середньому на 20-25%. Щорічна потреба в фахівцях функціонально-вартісного аналізу збільшується на 10-15%.

Питання до самоперевірки

1. Сутність функціонально-вартісного аналізу.
2. Мета функціонально-вартісного аналізу.
3. Історія виникнення та впровадження функціонально-вартісного аналізу.
4. Охарактеризуйте етапи проведення функціонально-

вартісного аналізу.

5. Які кадрові заходи здійснюються на кожному етапі?

6. Обґрунтуйте економічну доцільність використання методу функціонально-вартісного аналізу в системі управління персоналом на підприємстві.

28. Група як об'єкт управління в організації. Міжгрупова поведінка в організації. Дієвість організаційних структур

Основні питання

1. Група як об'єкт управління в організації.
2. Міжгрупова поведінка в організації.
3. Дієвість організаційних структур

Ключові слова: група як об'єкт управління в організації. міжгрупова поведінка в організації. дієвість організаційних структур

Група - це складний соціальний механізм, що має дві сфери існування: матеріальну і духовну. Щоб управляти кожним членом групи, необхідно скласти картину його поглядів на навколишню дійсність.

Мала група - це група, в якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх особистих контактів.

Важливими характеристиками малої групи є:

- спрямованість - соціальна цінність групи, цінність прийнятих нею рішень;
- організованість групи - здатність групи до самоврядування;
- інтегрованість групи - визначає міру згуртованості єдності групи;
- мікроклімат - визначає самопочуття кожної особистості і задоволеність;
- референтність - ступінь прийняття членами групи групових еталонів, правил і норм;
- лідерство - визначає ступінь ведучого впливу будь-яких членів групи на групу в цілому;
- інтелектуальна активність і комунікабельність -

визначають характер міжособистісного сприйняття, встановлення взаєморозуміння;

- емоційна комунікабельність - це міжособистісні зв'язки емоційного характеру, задоволення соціальних потреб в емоційно насичених контактах;

- вольова комунікабельність - це здатність групи протистояти впливу ззовні, деяким обставинам і екстремальних ситуацій.

Основними характеристиками групи є її розмір, склад, згуртованість, групове одностунність, конфліктність, статус членів групи і розподіл ролей в групі. Згуртованість - це міра тяжіння всіх членів групи один до одного. Одностунність - це формування однакового погляду на ту чи іншу проблему. Конфліктність увазі відмінність в думках при вирішенні різних завдань. Статус членів групи визначається старшинством в посадах, освітою, соціальними талантами і накопиченим досвідом.

Класифікація груп здійснюється по декількох напрямках.

1. За принципом провідної спільної діяльності: виробничі, управлінські, навчальні, спортивні, сімейні групи і т. п.

2. За ознакою часу існування.

3. За ознакою формальності: формальні і неформальні.

Формальні групи створюються на формальній підставі.

Неформальні групи створюються на основі особистих переваг і симпатій.

4. За принципом мети існування: цільові групи, які формуються для досягнення певної мети і можуть розпадатися після її досягнення; функціональні групи, які можуть бути багатоцільовими і орієнтуватися на довгострокове виконання певної функції; групи за інтересами, які виникають на підставі спільних інтересів і захоплень, а також на підставі прагнення до вдосконалення методів і засобів виробництва; дружні групи.

5. За ознакою рівня розвитку: номінальні групи, колективи, гомфотерние групи.

Будь група має кілька структур:

1) соціальна структура - підрозділ на робітників, службовців, фахівців і керівників;

2) функціональна структура - підрозділ на працівників

фізичної і розумової праці;

3) соціально-демографічна структура - поділ за віком та статтю.

4. Професійна структура - поділ за освітою, досвідом, кваліфікації.

Міжгрупова поведінка — дії, що здійснюють індивіди однієї групи стосовно Індивідів іншої

Особливістю міжгрупової взаємодії є її причинна зумовленість. Це означає, що кожна із взаємодіючих сторін (груп) виступає як причина і як наслідок одночасного зворотного впливу протилежної сторони. Повсякденне життя багате як співпрацею і солідарністю груп, так і міжгруповими конфліктами.

Міжгрупові конфлікти — конфлікти всередині великих соціальних груп, організацій, сторонами яких є соціальні групи, що переслідують несумісні цілі і перешкоджають одна одній у їх здійсненні

Соціально-психологічними причинами міжгрупових конфліктів є невизначеність, суперечливість норм, правил поведінки; відмінності у цінностях, стилях спілкування, соціальному статусі індивідів різних груп; недосконалість міжгрупових каналів комунікації; функціонально-рольова невизначеність та ін.

Міжгрупові конфлікти в організаціях є наслідком неефективного керівництва ними. Це проявляється в тому, що функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або не стикаються за результатами, від чого зазнають шкоди всі сторони. За таких обставин співробітники, забувши про свої міжособистісні проблеми, об'єднуються у монолітну групу, що відстоює свої інтереси. Це породжує додаткові проблеми для керівника, який змушений або відстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом, вступаючи з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, наслідком чого може стати групове неприйняття та обструкція. Конфлікт між підрозділами (лабораторіями, кафедрами, відділами та ін.) організації може виконувати як позитивні, так і негативні функції, наслідки якого залежать і від налаштованості, інтересів, поведінки його сторін,

і від методики управління ним.

Оцінка ефективності структур управління проявляється в їх дієвості та високих кінцевих результатах.

Перебудову структури управління необхідно оцінювати з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах стабільної економіки реорганізація направлена на підвищення ефективності роботи організації, а саме: скорочення витрат, росту прибутку, поліпшенню обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперації в прийнятті і реалізації управлінських рішень та ін. Ідеальним варіантом удосконалення є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати в єдиній команді.

В кризовому періоді зміни в структурі управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Основною ціллю перебудови є розширення повноважень на нижніх рівнях управління і підвищення самостійності виробничих підрозділів, які входять до складу організації.

Група показників , що характеризують раціональність організаційної структури і її техніці-організаційний рівень , які можуть використовуватися в якості нормативних при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них відносяться: звенність системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керування, збалансованість розподілу прав і відповідальності, рівень спеціалізації і функціональної замкнутості підсистем і т.п

Питання до самоперевірки

1. Класифікація груп як об'єктів управління в організації
2. Соціальна психологія міжгрупових відносин
3. Розвиток соціально-психологічних уявлень про міжгрупові відносини
4. Специфіка міжгрупової взаємодії та міжгрупового сприймання
5. Особливості міжгрупової взаємодії.
6. Групи показників, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління та його організаційної

структури.

29. Ділова поведінка працівників в організації. Команда в організації та її відмінні риси

Основні питання

1. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування
2. Принципи етики ділового спілкування між колегами
3. Команди в організації: формування, розвиток та функціонування

Ключові слова: ділова поведінка, етика ділового спілкування, команда, командна робота.

Намагання мати успіх – є одним з основних бажань людини. Тому можна стверджувати, що успіх відображає результати ділової активності бізнесмена. Саме за рівнем його досягнення оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності. А часто й сама людина, намагаючись оцінити, як склалося життя, звертає увагу на те, чи мала успіх її діяльність, та які результати вона принесла.

Поняття ділового успіху вітчизняні підприємці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них основним є тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінку їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція – це протиборство кожного з усіма і будь-якими засобами. Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими.

Бізнесмен повинен мати нахил до підприємництва і певні ділові якості й риси характеру. Японські вчені на основі п'ятирічних досліджень визначили ділові якості особистості бізнесмена:

- готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність у власному ділі;
- впертість і настирливість у досягненні поставленої мети;
- постійна готовність до господарського ризику;

- рішучість та цілеспрямованість у вирішенні важливих питань;
- намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу;
- планомірність та оптимальна чіткість у роботі;
- здатність переконувати партнерів і встановлювати необхідні та корисні контакти;
- незалежність і впевненість у собі;
- вміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.

Розумові здібності, ерудиція, сила волі, працездатність можуть не приносити бажаних результатів, якщо людина не вміє належно спілкуватись, і, навпаки, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві. Комунікабельність (франц. *communicable* – “той, що з’єднується”, від пізньолат. *communicabilis* – “поєднуваний”), тобто здатність до спілкування, товариськість – це риса, що належить до позитивних характеристик ділової людини.

Психологи Київської асоціації практикуючих психологів і психотерапевтів сформулювали десять заповідей, які спрямовані на створення і підтримання іміджу надійної ділової людини.

- 1. *Обов'язковість*. Її необхідно проявляти, навіть, у дрібницях. Спізнення не лише шкодять роботі, але й свідчать про ненадійність і необов'язковість. Відомо, що третій президент України - В. Ющенко мав схильність до запізньєв і це шкодило його репутації. Начальник може оцінити запізнення як неповагу особисто до нього. Просування по службі може загальмуватися.
- 2. *Небагатослівність*. Не слід говорити зайве. Працівники мусять зберігати секрети фірми чи організації так ретельно, як і свої особисті секрети. Ніколи не слід переоповідати те, що інколи вдалося почути від співробітника, керівника або підлеглого про його особисте життя.
- 3. *Доброзичливість і привітність*. Слід докладати зусиль до того, щоб ввічливо і доброзичливо ставитися до оточуючих вас людей, не дивлячись на те, що вони можуть прискіпуватися до вас, навіть, занадто

агресивно. Доброзичливе і ввічливе ставлення зовсім не означає необхідність бути друзями з усіма, з ким доводиться мати службові справи.

- 4. *Відсутність егоїзму.* Думати слід не лише про себе, але й про інших. Слід рахуватися з думкою інших, доцільно зрозуміти їх точку зору. Необхідно прислухатися до критики і порад колег, підлеглих і начальства. Не варто негайно огризатися, коли хтось ставить під сумнів якість виконаної вами роботи. Покажіть, що для вас цінність становлять міркування і досвід оточуючих. Зазначене не шкодить вашим спробам обґрунтувати результат своєї роботи.

У зв'язку з тим, що слід думати і про інших, у автора цих рядків спливає у пам'яті і такий епізод. Якось йому, як завідувачу кафедри, телефонує жінка-директор інституту. Очевидно, у неї були якісь претензії до роботи. Свою критику вона розпочала словами:

" Про що Ви думаєте, Іване Івановичу?". На що негайно отримала відповідь: " Лише про Вас, Ніно Миколаївно, лише про Вас." Критичний тон начальниці було паралізовано. Цей прийом автор рекомендує застосовувати обережно. У випадку з автором прийом спрацював, бо він був старший за віком і мав більше регалій, ніж його директорша.

- 5. *Одяг.* Вдягатися потрібно так як це встановлено у компанії. Слід подивитися як одягнуті колеги. Слід підбирати собі такий одяг, який відповідає стилю фірми (організації). Одяг відіграє вагомий роль у створенні іміджу співробітника. Недарма ж кажуть, що зустрічають по одягу, а проводжають - по розуму.
- 6. *Мова.* Слід докладати зусиль для доладного і зрозумілого висловлення своїх думок як у письмовій, так і усній формі. Як внутріфірмові нотатки, так і зовнішні листи мають формуватися гарною мовою. Нецензурних слів треба уникати у спілкуванні із співробітниками як на роботі, так і поза нею. Слід звертати особливу увагу на власні імена. Вони мають вимовлятися і писатися без помилок.

- 7. *Щирість*. Її слід виявляти зацікавленням іншими людьми. Намагайтеся прийти їм на допомогу.
- 8. *Вираз обличчя*. Посмісміхайтесь співбесіднику. Ділове спілкування має бути внутрішньою потребою людини. Воно покликане приносити моральну насолоду.
- 9. *Двосторонність спілкування*. Воно означає потребу навчатися слухати інших та змусити оточуючих слухати вас. Намагайтеся створити атмосферу діалогу.
- 10. *Пам'ятати про роботу*. У робочому колективі людину оцінюють, передусім, за результатами виконаної нею роботи. Слід вдосконалюватися, розширювати свої професійні та інші знання, враховувати норми поведінки, енергію віддавати роботі. Зрозуміло, що не всю, бо окрім роботи у людини є сім'я, сфера особистих інтересів тощо, які теж вимагають зусиль.

Підвищення рівня етики ділового спілкування. Існують різні засоби і способи підвищення рівня моральності ділового спілкування. Прикладами підвищення показників етичності поведінки як керівників, так і рядових працівників є такі:

- розробка етичних нормативів на підприємстві;
- створення комітетів і комісій з етики;
- проведення соціально-етичних ревізій;
- навчання етичної поведінки.

Етичні нормативи ділового спілкування і поведінки повинні описувати загальну систему і правила етики, яких повинні дотримуватися працівники організацій.

Якщо під **групою** (формальної) розуміється будь-який організаційний підрозділ, велике чи мале, то **команда** завжди складається з порівняно невеликого числа людей. Не можна також ставити знак рівності між малою організаційною групою і командою, хоча соціальні ролі і там і там повинні бути диференційовані. Важливо підкреслити, що члени групи, як правило, несуть відповідальність тільки за свої власні результати, але не за результати групи в цілому. Нечасто в організаційній групі можна зустріти і взаємозамінність її членів при виконанні трудового завдання (це можливо лише при наявності хороших неформальних взаємин).

Питання до самоперевірки

1. Ділове спілкування: рівні, специфіка.
2. Етикет і культура поведінки ділової людини
3. Етика ділового спілкування «зверху-вниз»
4. Етичні норми і принципи, які можна використовувати під час ділового спілкування з керівником
5. Кодекс ділової поведінки
6. Відмінності між командою і групою
7. Типи різних команд в організаціях

30. Горизонтальні зв'язки в організації

Основні питання

1. Зв'язки в організації і координація
2. Горизонтальні зв'язки
3. Переваги і недоліки горизонтальних зв'язків

Ключові слова: організаційна структура, зв'язки, горизонтальні зв'язки.

В організації, що складається з багатьох частин повинна здійснюватись координація їх діяльності. Ця координація є основою структури організації. В кожній організації є вертикальні і горизонтальні зв'язки; лінійні і функціональні; формальні і неформальні.

Горизонтальні зв'язки - це зв'язки між двома і більше рівними за статусом частинами або членами організації. Їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію більш стійкою до змін оточуючого середовища.

Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг. Вони заощаджують час і підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки, зазвичай не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами

організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів установа таких зв'язків. Якщо горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони зазвичай мають прив'язку до часу, події або до людей. Так, наприклад, у ході засідання директор може запропонувати начальникам цехів на місці вирішити питання встановлення нового обладнання. Або керівник організації може дозволити начальнику відділу праці і заробітної плати і начальнику відділу кадрів самостійно вирішувати питання встановлення окладів для робітників, оскільки він довіряє їм. Але як тільки один із них залишить свою посаду з якихось причин, керівник швидше за все поверне це право собі і стане ним користуватися доти, доки новий начальник не заслужить у нього довіри. Здебільшого в цих випадках використовують метод установа прямих контактів між тими, хто має відношення до проблеми.

Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Це можуть бути заступники, що контролюють групу підрозділів одного рівня, або ж координатори — керівники проектів, програм, націлених на одержання одного певного результату або продукту. У цьому випадку і тим, і іншим надаються права, які перевищують рівень тих прав, якими наділені підрозділи, що вступили в горизонтальну взаємодію. Але при цьому їх не наділяють адміністративною владою лінійних керівників.

Ще один метод установа горизонтальних зв'язків - це створення цільових груп і команд, складених з представників різних частин організації та призначених для вирішення завдань на стику підрозділів. Цільові групи найчастіше створюються на тимчасовій, а команди — на постійній основі. Найбільш повно горизонтальні зв'язки розвиваються у матричній структурі, коли створюється формальна система подвійного підпорядкування.

Питання до самоперевірки

1. Зв'язки, структура і повноваження в організаціях

2. Типи зв'язків в організації
3. Поняття “горизонтальні зв'язки”, їхня важливість у сучасному світі
4. Значення горизонтальних зв'язків в організації

31. Організаційні конфлікти та їх вирішення

Основні питання

1. Типові причини виникнення конфліктів в організації
2. Функції та типологія конфліктів
3. Способи вирішення організаційних конфліктів

Ключові слова: конфлікт, типологія конфліктів, вирішення конфліктів.

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний (рис.).

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють

передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве прагнення до ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту

Розходження в цілях (нераціональна організація праці) обумовлено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем переконань. Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.



Рис. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Питання до самоперевірки

1. Причини виникнення конфліктів в організації та їх класифікація.
2. Класифікація конфліктів в організації.
3. Система управління конфліктами в організації.
4. «Важкі» працівники.
5. Наслідки конфліктів в організації.
6. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання
7. Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях
8. Основні форми регулювання конфліктів
9. Основні умови розв'язання конфлікту на основі колаборативного підходу.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації?
Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка між ними відмінність?
7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
8. Охарактеризуйте напрямки сучасної теорії організації.
9. Які основні положення класичної моделі теорії організації?
10. У чому полягає неокласична модель теорії організації?
11. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.
12. Визначте умови, які зумовили виникнення системної моделі теорії організації.
13. Які спільні та відмінні риси мають поняття "організація" і "система"?
14. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?
15. Які системні властивості має організація?
16. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації.
17. Що мається на увазі під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.
18. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.
19. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
20. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.
21. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?
22. Чому сфера контролю здійснює істотний вплив на

структуру організації?

23. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?

24. Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?

25. Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?

26. Дайте визначення статичного та динамічного станів організації.

27. Назвіть принципи статичного стану організації.

28. Охарактеризуйте принципи динамічного стану організації.

29. Чим характеризується статичний режим роботи організації? У яких випадках організацію можна розглядати як статичну?

30. Чим визначається динаміка розвитку організації?

31. Як пов'язані між собою поняття стійкості організації та її динаміки?

32. Назвіть та охарактеризуйте протиріччя соціальної організації.

33. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.

34. Які процеси в організації мають інформаційний характер?

35. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.

36. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними?

37. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.

38. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.

39. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?

40. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.

41. Як створюється статутний фонд? Назвіть порядок його формування.

42. Які документи потрібно підготувати до державної

реєстрації та яка процедура цього акту?

43. За яких умов припиняється діяльність підприємства? Назвіть їх.

44. Чим відрізняється структура статуту від засновницького договору?

45. Які основні джерела формування майна підприємства?

46. У чому полягає сутність статутного фонду?

47. Основні правові форми господарювання підприємств.

48. Основні функції асоціації.

49. Які документи необхідні для державної реєстрації підприємства?

50. Дайте визначення поняття "структура організації" та охарактеризуйте принципи її побудови.

51. З яких елементів складається організаційна схема?

52. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.

53. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?

54. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?

55. Назвіть підходи до формування організаційної структури.

56. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.

57. Які є нові підходи до побудови організації?

58. Дайте характеристику проектної структури організації.

59. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?

60. Назвіть характеристики організаційної структури.

61. Що таке складність організаційної структури?

62. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.

63. Назвіть принципи, на яких має базуватись процес організаційного проектування.

64. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?

65. Що таке організування?

66. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.

67. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.

68. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.

69. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?

70. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.

71. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?

72. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

73. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.

74. Що таке управлінська інформація?

75. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.

76. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.

77. Охарактеризуйте інформаційні технології, які застосовувалися в "конторі писаря".

78. Назвіть основні риси "електронного офісу".

79. Які є аналітичні методи отримання інформації?

80. Як класифікуються інформаційні технології в організації?

81. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.

82. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?

83. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.

84. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

6. ШКАЛА ОЦІНЮВАНЬ

Визначення показника за одержаною шкалою (оцінка)	Визначення назви за шкалою ESTS	Оцінка за 100-бальною шкалою	ESTS оцінка
Відмінно	Відмінно-відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90 - 100	A
Добре	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	85 - 89	B
	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	74 - 84	C
Задовільно	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	70 - 74	D
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальність недоліків	60 - 69	E
Незадовільно	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як отримати залік і іспит (без повторного вивчення модуля)	35 - 59	FX
	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	< 35	F

РІВЕНЬ “А” ставиться у разі якщо студент:

- постійно готувався до практичних занять та згідно з програмою дисципліни глибоко та всебічно розкривав зміст

питань, які обговорювалися;

- показав вміння;
- формулювати висновки та узагальнення за питаннями;
- аналізувати навчальний матеріал;
- працювати з науковою літературою;
- аргументовано та логічно викладав матеріал, володіє культурою мови;
- проявив творчий підхід до виконання завдань;
- охайно оформляв завдання для самостійної роботи;
- виконав завдання модульного контролю, але недостатньо використовував додаткову літературу, допускав при усних відповідях чи письмовому тестуванні окремі неточності.

РІВЕНЬ “В” ставиться у разі якщо студент:

- розкривав згідно з програмою дисципліни зміст питань, що обговорювалися;
- робив узагальнення та висновки з окремих питань;
- логічно викладав свої знання;
- виконував завдання для самостійної роботи;
- виконав завдання модульного контролю, але недостатньо використовував додаткову літературу, при усних відповідях не досить повно і аргументовано викладав матеріал, а при письмовому тестуванні – окремі неточності; проявив недостатньо творчий підхід до виконання індивідуальних завдань.

РІВЕНЬ “С” ставиться у разі якщо студент:

- розкривав згідно з програмою дисципліни зміст питань, що обговорювалися;
- формулював висновки з окремих питань;
- виконував завдання для самостійної роботи;
- виконав завдання модульного контролю, але допускав окремі неточності при усних відповідях, тестуванні, не проявив належної активності при обговоренні питань, старанності при виконанні завдань для самостійної роботи, недостатньо використовував додаткову літературу.

РІВЕНЬ “D” ставиться у разі якщо студент:

- відповідав на окремі питання, що обговорювалися;
- формулював висновки з окремих питань;
- виконував завдання для самостійної роботи;

- виконав завдання модульного контролю, допускав окремі неточності при усних відповідях, тестуванні, не проявив належної активності при обговоренні питань, старанності при виконанні завдань для самостійної роботи, недостатньо використовував додаткову літературу, виконав не всі завдання для самостійної роботи.

РІВЕНЬ “Е” ставиться у разі якщо студент:

- відповідав на окремі питання, що обговорювалися;
- виконував окремі завдання для самостійної роботи;
- виконав завдання модульного контролю, але допускав неточності при усних відповідях (будуючи свою відповідь на звичайному повторенні навчального матеріалу без його осмислення), тестуванні, не проявляв належної активності на заняттях, старанності при виконанні завдань для самостійної роботи, недостатньо використовував основну і додаткову літературу.

РІВЕНЬ “FX” ставиться у разі якщо студент:

- поверхнево розкрив зміст питань, що розглядалися;
- допустив суттєві помилки при усних та письмових відповідях;
- поверхнево ознайомився з рекомендованою літературою;
- не проявляв активності на заняттях при обговоренні питань;
- не виконав завдання модульного контролю.

РІВЕНЬ “F” ставиться у разі якщо студент:

- поверхнево розкрив зміст питань, що розглядалися;
- допустив суттєві помилки при усних та письмових відповідях, тестуванні;
- поверхнево ознайомився з рекомендованою літературою;
- не проявляв активності на заняттях при обговоренні питань;
- на підсумковому занятті не вмів відтворити зміст окремих питань, передбачених програмою дисципліни;
- не виконав завдання модульного контролю.

13. ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організаціях: Навч. посіб. для здобувачами освіти екон. спец. Вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: «Кондор». – 2002. – 654 с.
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
4. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій» навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
5. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Л.Е. Жуковська, Є.Г. Борисевич, Є.М. Стрельчук – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 148 с.
6. Захарчин Г. Механізми формування організаційної культури на підприємстві / Г. Захарчин. Формування ринкової економіки в Україні. -2009. Вип. 19. – С. 241-248 9
7. Колосов А. Теорія організації : навчальний посібник / А.М. Колосов, Н.В. Прус. - Луганськ : Елтон-2, 2014. – 211 с.
8. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. -К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
9. Марченко О. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. - Львів : ЛДУВС, 2015. - 359 с.
10. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. - К.: Либідь, 2004.- 448 с.

11. Монастирський Г. Теорія організації : підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. - 287 с.
12. Теорія організації: навч. посібник / В.В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. – Д.: Національний гірничий університет, 2011. – 258 с.
13. Ситник Й. С. Менеджмент організацій. Начальний посібник /Й. С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. – 456 с.
14. Терещенко Т. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко. - Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
15. Шлійко А.В. Теорія організації. Конспект лекцій з дисципліни / Укладач: к.с- г.н. А.В. Шлійко. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 152 с.
- 16.

Додаткова література

1. Виноградова В.Є. Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013.-40с.
2. Гулієв А.Д. Право міжнародних організацій: практикум/ уклад. А.Д. Гулієв. – К. : НАУ, 2014. – 64 с.
3. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації / І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка– Харків: Видавництво «Форт», 2018. – 175с.
4. Мокій А. І., Яхно Т. П., Бабець І. Г. Міжнародні організації. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 280 с.
5. Північноатлантичний альянс: історія, функції, структура та відносини з Україною : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, слухачів магістерської підготовки за напрямом «Державне управління» та системи підвищення кваліфікації державних службовців / Кол. авт.; за заг. ред. проф. Д. І . Дзвінчука. — Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. — 592 с.
6. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні//

Л. Савчук, А. Бурлакова. - Персонал. – 2005. – 5. – С. 86-89.

7. Хаєст Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник. / Г.Л. Хаєст// – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч.посіб. / Ф.І. Хміль. – К: Академвидав, 2003. - 607 с.

9. Чайковська В. Г. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства / В. Г. Чайковська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 7. – с. 98-104.

РЕСУРСИ

1. Нормативно-правова база (закони, положення, статистичні данні) України.
2. Джерела Інтернет.
3. Бібліотеки: ХНТУСГ, вул. Алчевських, 44 та Харківська державна наукова бібліотека ім. В.Г. Короленка, пр. Короленка,

Навчальне видання

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни

Упорядники:

Півень Альона Василівна
Харчевнікова Лілія Сергіївна
Корнісцький Олександр Владиславович

Формат 60x84/16 Гарнітура Time New Roman
Умовн. друк. арк. – **6,2**. Наклад – прим
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Харківський національний технічний університет сільського
господарства імені Петра Василенка
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44