

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

В. М. Селютін, Л. М. Яцун, О. В. Ольшанський

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

Харків
ХДУХТ
2017

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.291.212

C29

Рецензенти:

Іванілов О.С. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету;

Сущенко О.А. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри туризму Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол №9 від 28.12.2016 р.

Селютін В. М.

Теорія організації : навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун,
C29 О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 280 с.
ISBN

Розглянуто закони функціонування організації, еволюцію теоретичних концепцій та сучасну організаційну парадигму. Представлені основні види соціальних організацій та механізми їх регулювання. Розглянуто наукові засади синергетики та зміст синергетичної концепції самоорганізації. Дана характеристика факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації та основних методологічних принципів проектування організаційних форм управління. Розкрито основні підходи до формування організаційної культури, її характеристики та типології організаційних культур.

Призначено для студентів, які навчаються за ступенем підготовки бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент», менеджерів різних рівнів управління.

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.291.212

© Селютін В. М., Яцун Л. М.,
Ольшанський О. В., 2017

© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2017

ISBN

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1. Методологічні засади теорії організації	7
1.1. Сутність поняття «організація»	7
1.2. Закони організації	10
1.3. Принципи організації	15
1.4. Етапи розвитку організації	18
Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	23
2.1. Організаційні теорії	23
2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації	34
2.3. Сучасна організаційна парадигма	40
Тема 3. Організація як система	46
3.1. Формування системних уявлень	46
3.2. Будова систем	53
3.3. Класифікація систем	56
3.4. Аспекти організаційного порядку	60
Тема 4. Організація як соціум	70
4.1. Соціальна організація і соціальна спільність	70
4.2. Основні види соціальних організацій	80
4.3. Механізми регулювання (регулятори) в соціальних системах	84
Тема 5. Організаційний процес	90
5.1. Організаційна діяльність	90
5.2. Принципи управління	94
5.3. Оптимізація управління	99
5.4. Методи управління	106
Тема 6. Самоорганізація	114
6.1. Природно-наукові засади синергетики	114
6.2. Синергетична концепція самоорганізації	121
6.3. Гнучкість організації	136
6.4. Сталість організації	144

Тема 7. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації	158
7.1. Внутрішнє середовище організації	158
7.2. Зовнішнє середовище організації	180
Тема 8. Організаційне проектування	195
8.1. Концептуальні терміни	195
8.2. Методологія проектування організаційних форм управління	218
8.3. Технологія проектування організаційних форм управління	226
8.4. Оцінка ефективності організаційних форм управління	231
8.5. Криза парадигми традиційного менеджменту	239
Тема 9. Культура організації	248
9.1. Зміст понять «культура» й «організаційна культура»	248
9.2. Типологія організаційних культур	262
9.3. Сучасна українська організаційна культура	275
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	278

ВСТУП

Теорія організації розглядається як один із фундаментальних елементів наукової бази менеджменту. Оскільки будь-яке підприємство використовує загальні закони і принципи створення, розвитку і функціонування організації як єдиного цілого, перед теорією організації постають завдання вивчення соціальних організацій та взаємовідносин усередині цих організацій, а також їх взаємозв'язку з навколишнім середовищем. У цьому сенсі організація є інструментом досягнення підприємницьких цілей, а також об'єктом дослідження.

У посібнику аналізуються основні положення і визначення поняття «організація», методологія наукового дослідження організаційних процесів і організаційних відносин. Організація розглядається як система, представлена структурою, і як процес, тобто як функція управління. Особливе значення надається самоорганізації. В організації як складному організмі переплітаються й уживаються інтереси особистості й груп, стимули й обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. У ній є своя культура, традиції та репутація. Організації впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Не розуміючи суті організації і закономірностей їхнього розвитку, не можна ані управляти ними, ані ефективно використовувати їх потенціал та освоювати сучасні технології діяльності.

Метою вивчення дисципліни «Теорія організації» є формування сучасного, на основі системного підходу, світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій. Навчальний посібник спрямований на отримання знань щодо сутності, принципів, етапів розвитку організації, законів, що забезпечують її функціонування; еволюції теоретичних концепцій організації, основних організаційних теорій та моделей, сутності, значення, змісту та практичної спрямованості сучасної організаційної парадигми; еволюції формування системних уявлень, принципів побудови систем та їх класифікації; основних видів соціальних організацій та механізмів їх регулювання; сутності та змісту організаційної діяльності, альтернативних парадигм організаційного процесу, принципів та методів управління; наукових засад синергетики, змісту синергетичної концепції самоорганізації, відмінностей між гнучкістю та сталістю організації; факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, їх взаємозв'язку, основних методів дослідження їх впливу на ефективність функціонування організації; концептуальних термінів

організаційного проектування, методології, технології та основних методологічних принципів проектування організаційних форм управління; підходів до оцінки ефективності організаційних форм управління, основних показників оцінки та методики їх розрахунку; перспектив розвитку організаційних утворень; підходів до формування організаційної культури, її характеристики, типології організаційних культур, факторів культури організації, джерел та змісту сучасної української організаційної культури.

Вивчення теорії організації забезпечує підвищення не тільки якості теоретичної підготовки, а й ефективності організаторської діяльності керівників і фахівців, які працюють на підприємствах торгівлі, туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

ТЕМА 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність поняття «організація».
- 1.2. Закони організації.
- 1.3. Принципи організації.
- 1.4. Етапи розвитку організації.

1.1. Сутність поняття «організація»

Теорія організації вивчає сучасні *організації* (підприємства, установи, громадські об'єднання) і *відносини*, що виникають усередині цих організацій, а також *поведінку* організацій у зовнішньому середовищі.

Організація (від фр. *organisation* – устрій) – внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що зумовлені його будовою.

Організація (від лат. *organizo* – утворюю стрункий порядок, улаштовую) – сукупність цілеспрямованих процесів або дій, що ведуть до утворення необхідних зв'язків.

Отже, організація проявляє себе як система і як процес (рис. 1.1).

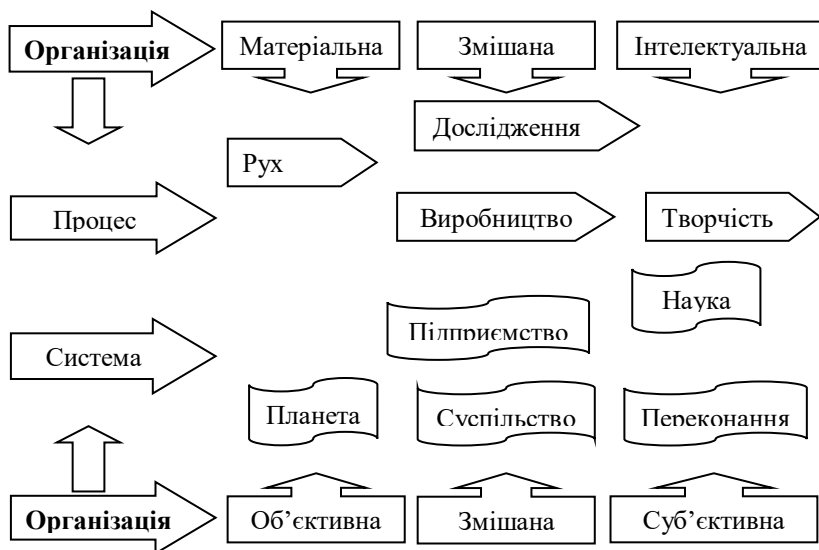


Рисунок 1.1 – Прояви організації

Організацію як систему і як процес утворюють такі складові (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові організації як процесу і як системи

Організація – це група або окремі особи, які взаємодіють між собою, управляються керівництвом організації й працюють на постійній основі для досягнення спільних цілей

Організація як структура характеризується низкою основних ознак (рис. 1.3):

1) наявність **мети**, що надає змісту існуванню організації, визначеності і спрямованості діям її членів, згуртовує й поєднує їх у повсякденному житті;

2) наявність у ній деякої кількості **учасників**, які, доповнюючи один одного, об'єднуючи свої зусилля, допомагаючи один одному, забезпечують реалізацію її мети;

3) внутрішній **координуючий центр**, що надає стабільності організації, рівноваги внутрішнім і зовнішнім процесам;

4) **саморегулювання**, суть якого полягає в тому, що організаційний центр на основі наявної інформації самостійно приймає рішення, що стосуються внутрішнього життя організації, і координує дії її членів;

5) **відособленість** організації, наявність певних меж, що відокремлюють її від зовнішнього оточення, у тому числі від інших організацій;

6) організаційна **культура**, що являє собою сукупність норм поведінки, традицій, символів – усього того, що відрізняє цю організацію від інших.

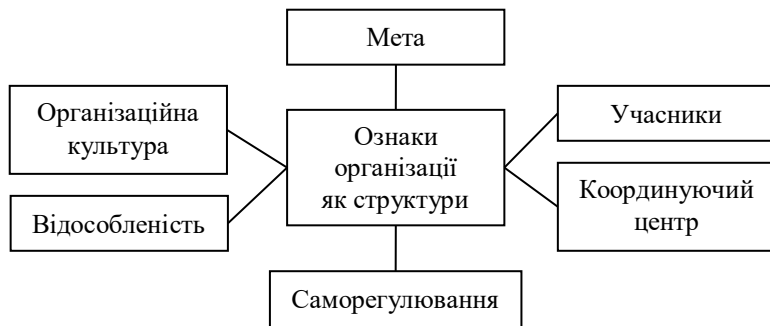
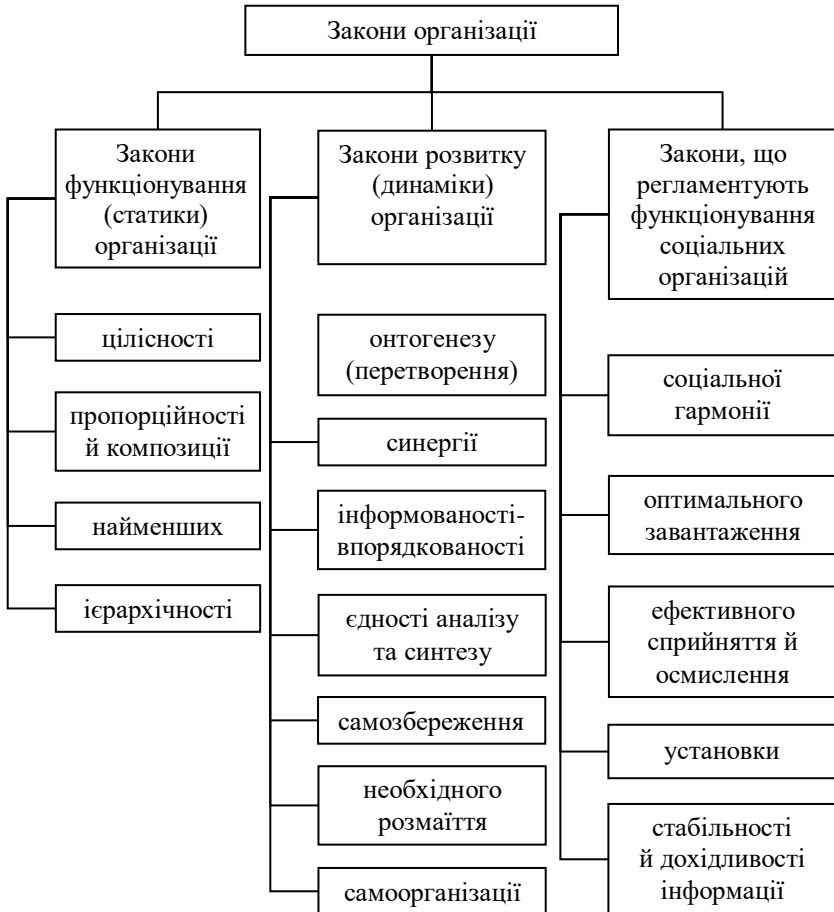


Рисунок 1.3 – Ознаки організації як структури

1.2. Закони організації

Закон – відображення об'єктивних і стійких зв'язків, що існують у природі, суспільстві, людському мисленні. Ці зв'язки можуть бути загальними або частковими, кількісними або якісними, стосуватися законів функціонування або розвитку, відповідати законам динамічним або статичним.



Рисunek 1.4 – Класифікація законів організації

Закони функціонування (статики) організації

Закон пропорційності-композиції

Кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції)

Композиція – це співвідношення і взаємне розташування частин організаційної системи. *Пропорція* – це співвідношення частин у певних кількостях або відповідність із чим-небудь.

Гармонія – це узгодженість, стрункість і пропорційність у поєднанні елементів системи. Будь-яка організація прагне до гармонії. Гармонія для організації – це оптимальне поєднання композиції та пропорції.

«Закон Бергаланфі»: для відкритих систем завжди існує не один, а кілька способів досягнення одного і того самого пропорційного результату (стану), пов'язування всіх складових у певну композицію.

Композиція (набір)		Пропорційність у наборі
$N \subset \begin{cases} R_1, R_2, \dots, R_N > 0 \\ K_1, K_2, \dots, K_N > 0 \end{cases} \quad (1.1)$	(1.1)	$\sum_{i=1}^n (K_i \times R_i) \rightarrow R_{max} \quad (1.2)$
↑ необхідні	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;">умови ← закону →</div>	↑ достатні

де R_i – ресурс системи у сфері i (економіка, політика, фінанси);

K_i – коефіцієнт найкращої співвідносності або підпорядкування в наборі елементів.

Раціональна реалізація закону композиції та пропорційності в організації потребує обов'язкового використання набору принципів планування, координації та повноти.

Закон пропорційності забезпечує такі положення:

1) кожна організація має стежити за стратегічними, тактичними й оперативними змінами та вносити відповідні зміни в набір і пропорції ресурсів;

2) зміна набору ресурсів та їхніх пропорцій не повинна виходити за межі нормативного рівня;

3) у кожній організації має бути обґрунтований план діяльності й розвитку;

4) набір ресурсів та їхніх пропорцій мають бути обмежені раціональними рамками для їх ефективного використання;

5) кожна організація має виконувати весь набір своїх функцій незалежно від колективу постійних працівників;

6) заплановані до використання ресурси мають підходити один одному за всіма характеристиками.

Закон найменших

Структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю

Закони розвитку (динаміки) організації

Закон онтогенезу (перетворення)

Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}), \quad (1.3)$$

$$\sum_{j=1}^g (K_j \times R_j) \rightarrow R_{max}, \quad (1.4)$$

$$K_j = F_j(K_{j+1}, \dots, K_7), \quad (1.5)$$

де R_j – потенціал системи на j -му етапі розвитку;

R_{ij} – потенціал (ресурс) системи в області i (економіка, політика, фінанси) на j -му етапі;

K_j – ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього потенціалу етапу на наступні;

F_j – функція цього впливу;

R_{max} – заплановані результати за певними видами діяльності (у бізнес-плані або інших документах).

За першою формулою розраховують потенціал системи на кожному етапі життєвого циклу. Основу потенціалу організації становлять матеріальні і нематеріальні ресурси. За другою і третьою формулами визначають найбільш прийнятний коефіцієнт впливу K_j кожного попереднього потенціалу етапу на подальші шляхом підбирання функції F_j .

Закон розвитку враховує низку принципів: інерції, еластичності, безперервності та стабілізації.

Принцип інерції (запізнення): зміна потенціалу системи починається через деякий час після початку змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі та триває певний час після їх закінчення.

Принцип еластичності: швидкість зміни потенціалу системи залежить від самого потенціалу:

$$C_{\Pi} = F(R_j). \quad (1.6)$$

Швидкість зміни потенціалу або суми ресурсів визначається кутом підйому або спаду кривої зміни ресурсу в зоні еластичності.

Принцип безперервності: процес зміни потенціалу системи триває безперервно, змінюються лише швидкість і знак зміни.

Принцип стабілізації: система прагне до стабілізації діапазону зміни потенціалу системи.

Закон синергії

Для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що входять до неї, або суттєво менше

Закон синергії можна розглядати як прояв властивості емерджентності стосовно організації як системи.

Емерджентність (англ. *emergence* – виникнення, поява нового) у теорії систем – наявність у будь-якій системі особливих властивостей, не властивих її підсистемам і блокам, а також сумі елементів, не пов'язаних системоутворюючими зв'язками; неможливість об'єднання властивостей системи до суми її компонентів.

Закон інформованості-впорядкованості

Закон *інформованості-впорядкованості* визначає, що в організованому цілому не може бути порядку більше, ніж інформації.

Чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим вона має більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження)

Для оцінювання об'єкта використовується поняття *ентропії*. Із точки зору теорії інформації ентропія означає кількість різноманітності, тобто міру невизначеності.

Ентропія тим більша, чим більша кількість можливих станів об'єкта. Однак інформація протидіє тенденції системи до дезорганізації та збільшення ентропії, таким чином сприяючи переведенню системи в більш організований стан.

Здійснюється це шляхом таких кроків:

- накладання обмежень;
- зменшення кількості ступенів свободи системи;
- зменшення різноманітності;
- збільшення ступеня організованості.

Закон єдності аналізу та синтезу

Кожна система прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій

Для виконання цього закону керівник має дотримуватися таких принципів:

- складання і реалізація програми постійного вдосконалення організації, її елементів і підрозділів;
- залучення до цієї роботи кращих фахівців або консультантів;
- проведення маркетингу зовнішнього середовища;
- скорочення витрат на виробництво продукції;
- зменшення часу знаходження запасів і проміжної продукції на складах;
- використання сучасної інформаційної технології управління.

Закон самозбереження

Кожна система прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс)

Загальна сума творчих ресурсів організації («енергія утримання») має бути більша, ніж сума зовнішніх і внутрішніх руйнівних ресурсів («енергія ліквідації»).

Ресурси зовнішньої і внутрішньої руйнівної дії можуть впливати на діяльність організації як позитивно, так і негативно. Наприклад, конкуренти бажають витіснити фірму з її сегмента ринку і витрачають на цю акцію фінанси і час. Можливі три варіанти результату:

1. У фірми немає ресурсів для протистояння, і вона зазнає суттєвих збитків або ліквідується.
2. Фірма має достатньо ресурсів, щоб залишитися на своїх позиціях.
3. Жорсткий натиск на фірму активізує діяльність її персоналу, збільшує сумарний ресурс фірми, і вона або залишається на ринку з новою продукцією, або розширює сегмент ринку з колишньою продукцією.

1.3. Принципи організації

Принципи організації – загальні правила формування (чи самоформування) систем у природі й суспільстві, що забезпечують упорядкованість і доцільність функціонування систем.

Принцип ланцюгового зв'язку

Будь-яке з'єднання комплексів відбувається через спільні ланки, що утворюють ланцюговий зв'язок. Для ланцюгового з'єднання двох комплексів потрібна така їх зміна, щоб у них утворилися спільні елементи, відповідні завдання, для вирішення яких служить цей організаційний процес. Це утворення спільних елементів досягається за рахунок певного елемента або сукупності елементів, що мають спільні цілі або властивості з організованими комплексами. Наприклад, формування стратегічних альянсів відбувається завдяки спільній меті фірм, які мають власні інтереси

Принцип інгресії («входження»)

Ланцюговий зв'язок утворюється шляхом входження елементів, що виступають як посередники, в організовані комплекси

Принцип підбору

Будь-яка подія в організації може розглядатися як збереження чи примноження одних активностей, зміцнення або посилення одних зв'язків, усунення, зменшення або ослаблення інших. Будь-яка система прагне закріпити позитивні властивості одного разу знайденого з'єднання

Принцип рухомої рівноваги

Будь-яке збереження форм розглядається як їх рухома рівновага, а будь-яка рухома рівновага – як практична відносна рівність асиміляції та дезасиміляції

Принцип слабкої ланки

Система відтворена в належній якості, якщо забезпечується стійкість відносно слабкої ланки

Крім того, виділяють такі принципи організації:

Принцип зворотного зв'язку: регулювання соціально-економічних систем як відкритих і нерівноважних можливе за принципом зворотного зв'язку. Будь-яка система управління складається з керівної та керованої підсистем. Між ними є різні комунікаційні зв'язки, які є каналами передачі управлінської інформації, циркуляція якої дозволяє встановити співвідношення між інформацією на вході й виході керованої системи. Зіставлення рівнів інформації дає можливість оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів. Оцінка інформації суб'єктом управління має бути оперативною і достовірною, щоб не втратити якості управління.

Принцип розвитку (незворотна спрямована зміна системи): рух нерівноважної системи до стійкості, яка забезпечується завдяки відхиленню значень величин від їхніх середніх значень на кожному з етапів життєвого циклу організації.

Принцип конкурентності: життєздатність організації залежить від ступеня змагальних початків, які виявляють найбільш ефективні шляхи розвитку.

Принцип додатковості (амбівалентний підхід) до розкриття функціонування і розвитку організацій – це поєднання в організації, з одного боку, об'єктивних, стійких тенденцій, рівноважних, організованих, прогнозованого початку, а з іншого – випадкових, нестійких, стихійних, самовільних, імовірнісних, непрогнозованих початків.

Амбівалентність (від лат. *ambo* – «обоє» і лат. *valentia* – «сила») – подвійність ставлення до чого-небудь, особливо подвійність переживання, що виражається в тому, що один об'єкт викликає в людині одночасно два протилежних почуття.

Три принципи відповідності:

1) *цілей та ресурсів:* ключові цілі мають своєчасно забезпечуватися ресурсами;

2) *розпорядження і підпорядкування:* у кожного працівника має бути один лінійний (виконує адміністративну, технологічну або патронажну функцію) і декілька функціональних керівників;

3) *ефективності виробництва до економічності:* для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами (ефект (результат) визначається зменшенням витрат).

Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва й управління: необхідно знайти найкраще поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва й управління. Цей принцип вимагає вчасно об'єднувати або роз'єднувати організації або підрозділи. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

Принцип спрямованості: виробничі та інформаційні процеси мають йти найкоротшим шляхом.

Принцип ритмічності й синхронізації: виробничі та інформаційні процеси мають йти із заданим рівнем рівномірності протягом заданих часових інтервалів для забезпечення узгодженості продуктивності праці на різних ділянках єдиного технологічного процесу. При цьому серед виробничих підрозділів треба виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого мають підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації.

Принципи динамічного стану організації

Принцип пріоритету персоналу: в системі «персонал – структура – функції – завдання – мета» найвищий пріоритет має персонал. Будь-яка організація створюється людьми і для людей. Основна мета – максимально задовольнити потреби особистості й суспільства. Під час функціонування організації головна увага має приділятися персоналу, його стимулюванню. Тому необхідно формувати структуру, функції, завдання та цілі, прийнятні для нього. У разі виникнення проблем із персоналом необхідно їх відкоригувати.

Принцип пріоритету структури над функціями: найвищий пріоритет має структура в системі «функція – структура». Керівник або створює унікальну для своєї організації структуру, або повністю копіює структуру якої-небудь зразкової, на його думку, організації з набором уже виконуваних функцій, використовуючи метод бенчмаркінгу. **Бенчмаркінг** – це процес визначення, розуміння й адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи. Він рівною мірою містить у собі два процеси: оцінювання й зіставлення. Практика показує, що 60–80% керівників вважають за краще копіювати. Зміни, які відбуваються в структурі, супроводжуються введенням нових або скороченням старих функцій виробництва чи управління.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом: у діючій організації в разі заміни керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу відносно майбутнього керівника, тобто його слід підбирати під певні діючі структурні підрозділи з урахуванням сумісності з колективом підлеглих, причому керівник не повинен зменшувати потенціал колективу або бути гіршим за свого попередника.

1.4. Етапи розвитку організації

Розвиток – ця безповоротна, спрямована, закономірна зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку:

- еволюційний – пов'язаний із поступовими кількісними і якісними змінами (зміна свідомості поєднується зі змінами матерії);
- революційний характеризується стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого або стрибкоподібною зміною свідомості без відповідної зміни базису.

Виділяють прогресивний і регресивний види розвитку. Прогресивний розвиток – це перехід від нижчого до вищого, від простішого до досконалішого; регресивний – це деградація, зниження рівня знань і стосунків, перехід до тих, що вичерпали себе раніше, або вже пройдених форм і структур.

Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою і становлять діалектичну єдність.

Розвиток організації обумовлений такими чинниками:

- зміни зовнішнього середовища (економіка, політика, етика, культура та ін.);
- зміни внутрішнього середовища (переміщення працівників, перехід на нові технології та ін.);
- потреби й інтереси людини і суспільства (потреба в самовираженні й самопрояві людини, потреба в додатковому продукті суспільства та ін.);
- старіння і спрацювання матеріальних елементів (устаткування, людина, технології);
- зміни екології (забруднення або очищення середовища, зменшення або збільшення флори і фауни);
- технічний прогрес;
- глобальний стан світової цивілізації.

Розвиток, заснований на життєвому циклі будь-якої матеріальної системи, включає вісім взаємопов'язаних етапів: межа нечугливості

(E₁), упровадження (E₂), зростання (E₃), зрілість (E₄), насичення (E₅), занепад (E₆), крах (E₇) і ліквідація або утилізація (E₈) (рис. 1.5).

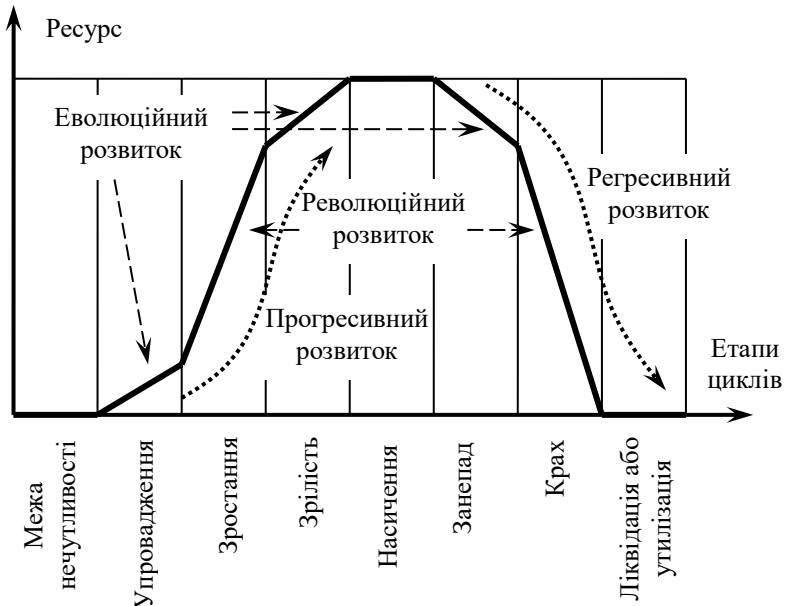


Рисунок 1.5 – Закономірності проходження організації етапами життєвого циклу

Як прогресивний, так і регресивний розвиток складається з восьми етапів. Тангенс кута нахилу кривої на етапах упровадження, зростання, зрілості, занепаду і краху визначає приналежність розвитку до еволюційної або революційної форми, занепаду або підйому. Значення кута в діапазоні 50–60° свідчить про революційну форму розвитку, діапазон 10–30° відповідає еволюційній формі розвитку, проміжний діапазон 30–50° – це період поступового переходу до зазначених форм, діапазон 0–10° – це стабілізація або зміна запасів. Додатне значення тангенса свідчить про підйом, а від’ємне – про занепад.

Із функціонуванням, зростанням і розвитком організації пов’язана проблема **статичної** та **динамічної** рівноваги. Підприємство перебуває в *статичній* рівновазі, якщо його структура з часом не змінюється. Організація вживає відповідних заходів, щоб пристосуватися до навколишнього середовища. Такий вид рівноваги називається *гомеостатичною*. За *динамічної* рівноваги структура

організації змінюється, з'являються нові підрозділи, а іноді й новий бізнес. Організація не лише пристосовується до вимог середовища, але дає йому нову інформацію і отримує новий імпульс для розвитку. Така рівновага називається *морфогенетичною*.

Контрольні запитання

1. Розкрийте суть поняття «організація».
2. Які прояви має організація як процес і як система?
3. Які основні ознаки має організація як структура?
4. Розкрийте суть законів функціонування (статики) організації.
5. Розкрийте суть законів розвитку (динаміки) організації.
6. Розкрийте роль і суть принципів організації.
7. Що таке розвиток організації? Які існують форми розвитку?
8. Які чинники обумовлюють розвиток організації?
9. Розкрийте суть статичної, гомеостатичної, динамічної та морфогенетичної рівноваги організації.

Тести

1. *Що слід розуміти під організацією як структурою?*
 - а) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
 - б) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;
 - в) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
 - г) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.
2. *За законом пропорційності-композиції:*
 - а) кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи;
 - б) структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю;
 - в) кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу;
 - г) для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що входять до її складу, або суттєво менше.

3. *За законом інформованості-впорядкованості:*

- а) кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу;
- б) для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що входять до її складу, або суттєво менше;
- в) чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження) вона має;
- г) структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю.

4. *За законом єдності аналізу та синтезу:*

- а) кожна система прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс);
- б) кожна система прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій;
- в) кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу;
- г) для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде значно більше простої суми потенціалів елементів, що входять до її складу, або суттєво менше.

5. *За принципом інгресії:*

- а) ланцюговий зв'язок утворюється шляхом входження елементів, що виступають як посередники, в організовані комплекси;
- б) будь-яке з'єднання комплексів відбувається через спільні ланки, що утворюють ланцюговий зв'язок;
- в) будь-яка система прагне закріпити позитивні властивості одного разу знайденого з'єднання;
- г) система відтворена в належній якості, якщо забезпечується стійкість відносно слабкої ланки.

6. *Емерджентність – це:*

- а) узгодженість, стрункість і пропорційність у поєднанні чогось-небудь;
- б) співвідношення і взаємне розташування частин організаційної системи;
- в) наявність у системи особливих якостей, не властивих її підсистемам і блокам;
- г) певне співвідношення або відповідність із чим-небудь.

7. *Яке визначення закону Берталанфі є правильним?*

- а) для відкритих систем завжди існує не один, а кілька способів досягнення одного і того самого пропорційного результату;
- б) для закритих систем існує не один, а кілька способів досягнення одного і того самого пропорційного результату;
- в) для відкритих систем існує тільки один спосіб досягнення одного і того самого пропорційного результату;
- г) для закритих систем існує тільки один спосіб досягнення одного і того самого пропорційного результату.

8. *Поєднання в організації об'єктивних, стійких рівноважних, організованих тенденцій і випадкових, нестійких, стихійних, самовільних, імовірнісних – це суть принципу:*

- а) розвитку;
- б) амбівалентності;
- в) інгресії;
- г) рухомої рівноваги.

9. *Прогресивний розвиток може мати такі форми:*

- а) тільки еволюційну;
- б) тільки революційну;
- в) еволюційну та революційну;
- г) немає правильної відповіді.

10. *Про яку рівновагу йдеться, якщо організація не лише пристосовується до вимог середовища, але дає йому нову інформацію і отримує новий імпульс для розвитку?*

- а) статичну;
- б) гомеостатичну;
- в) динамічну;
- г) морфогенетичну.

ТЕМА 2

ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

- 2.1. Організаційні теорії.
- 2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.
- 2.3. Сучасна організаційна парадигма.

2.1. Організаційні теорії

Класична (ієрархічна) організаційна теорія

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

- на вивченні анатомії організації;
- дослідженні її формальної структури;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії в побудові організації.

Класична теорія організацій умовно може бути визначена як сукупність трьох основних напрямів:

1. Теорія наукового управління (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілбретт, Л. Гілбретт, Р.Л. Гантт, Х. Мюнстерберг, Х. Емерсон, Р.Л. Таун, М.Л. Кук та ін.).

2. Адміністративна теорія організації та управління (Р. Файоль, Дж.Д. Лізней, А.К. Рейлі, Л. Урвік та ін.).

3. Бюрократична теорія організації (М. Вебер, Мертон, А. Гоулднер, Р. Лайкерт та ін.).

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пов'язаними формальними зв'язками.

Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль. Насамперед організація – це інструмент для вирішення певних завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особистість.

Основні риси організації класичної моделі:

- організаційні цілі – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- структура і процеси – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання спеціалізованих функцій;

- характер організаційної поведінки – виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- тип системи управління – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад та ін.), що взаємодіють подібно механізму для досягнення мети;
- розвиток – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- основні напрями вдосконалення – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі й відповідна їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються таким чином, щоб забезпечити дотримання працівниками певних правил поведінки.

Організація виступає як замкнена система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища.

Для побудови раціоналістичної моделі організації використовуються такі поняття і положення:

Ієрархія – це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. У класичній теорії організації поняттю «ієрархічна структура» відповідає «принцип сходів», що передбачає ділення влади і відповідальності за вертикаллю ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами.

Адміністративна влада. Важливим у теорії організації є принцип закріплення влади за певним центральним органом управління. Той, хто має владу, має право наказувати, а той, хто отримав наказ, відповідно, зобов'язаний його виконати.

Влада – це здатність керівника стимулювати старанність підлеглого за допомогою заохочень і стягнень. Влада є засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації та їх орієнтації на досягнення загальної мети.

Спеціалізація виражається в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких має виконувати певні функції.

Неокласична (поведінкова) теорія

У центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії знаходиться людина в організації, соціопсихологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

У результаті проведення Хоторнського експерименту **Ентоні Мейо** на заводі фірми «Уестерн електрик» (1924–1927 рр.) набула розвитку «школа людських стосунків» і були зроблені **висновки**, що суперечать концепції «раціонального працівника»:

- поділ і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності;
- працівники більш чутливі до соціального впливу рівних їм людей, а не до заходів контролю вищого керівництва;
- менеджер має бути професіоналом у людських відносинах – розуміти потреби людей, вислуховувати проблеми, уміти дати потрібну пораду, переконати прийняти зміни.

Теорія інститутів та інституційних змін

Інститути – це розроблені людьми формальні (закон, конституція) і неформальні (добровільно прийнятий кодекс поведінки) обмеження, а також чинники примусу, що структурують взаємодію між людьми.

Нові інститути з'являються тоді, коли суспільство вбачає можливість отримати прибуток, який не можливо отримати в умовах існуючої інституційної системи.

Закони можуть бути змінені за короткий час, а неформальні норми змінюються поступово – саме вони створюють легітимну основу для дії законів, революційні ж їх зміни призводять до негативних наслідків. Організації, які ухвалюють закони, придатні для інших економічних умов, набувають зовсім не того напрямку розвитку, що організації, які розробили ці норми.

Політичні інститути зберігають стабільність, якщо їх підтримують організації, зацікавлені в цьому. Ефективні політико-економічні системи формують гнучкі інституційні структури, здатні переживати зміни і є чинником успішного розвитку.

Держави та організації намагаються перейняти досвід структур, які успішно розвиваються. Це **інституційний ізоморфізм**, який означає відповідність об'єктів, що виражає тотожність їхніх структур. Цей напрям інституційної теорії ґрунтується на припущенні, що організації існують у полях інших, подібних до них організацій.

Організаційним полем називають ті організації, які в сукупності складають впізнавану сферу інституційного життя. Тим самим організації всередині полів стають все більш однорідними. Причинами такого ізоморфізму можуть бути:

- примусові сили з боку навколишнього середовища, наприклад урядові постанови та культурні передумови, здатні впливати на стандартизацію організацій;

- організації наслідують одна одну, стикаючись із труднощами або намагаючись знайти вихід зі складних ситуацій тими самими способами, якими шукали його інші організації їх організаційного поля;

- нормативний тиск спрямовує організації в бік ізоморфізму, у міру того як робоча сила, особливо керівництво, стає більш професійною.

Таким чином, з інституційної точки зору побудова організацій розглядається не тільки як раціональний процес, але і як процес зовнішнього і внутрішнього тиску, що приводить до того, що організації одного поля стають із часом схожими одна на одну.

Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Метод популяційної екології набув розвитку в рамках організаційної теорії в 1970-х – на початку 1980-х рр.

Популяції організацій, з одного боку, характеризуються загальною структурою (організаційною формою) (у біології – фенотип), а з іншого – кожна з них має відмітні ознаки, що утворюють базовий матеріал (так званий генотип) для еволюції.

Чинники навколишнього середовища вибирають ті ознаки організацій, які найкраще підходять для навколишнього середовища. Тобто організація підлаштовується під навколишнє середовище, у той час як воно само обирає, яким організаціям існувати далі. Організації змінюються, щоб краще відповідати навколишньому середовищу

Теорія популяційної екології зосереджена на змінах, хоча і закликає до утримання позитивних ознак. Теорія природного вибору неідеальна. Так, джерела первинних змін точно не визначені. З огляду на те, що тільки прогресивні форми організацій витримують випробування часом, процеси, у результаті яких досягається відповідність між організацією і навколишнім середовищем, ігноруються. Популяційно-екологічна модель зображує навколишнє середовище не як заповнену людьми, а, скоріше, як нейтральну обстановку, в якій змушені діяти організації.



Рисунок 2.1 – Базові принципи теорії природного відбору

Тектологія А. Богданова

Основна ідея тектології полягає в тотожності природних і суспільних явищ з організаційної точки зору. Кожен елемент природи або суспільства необхідно розглядати як систему, для якої важливі як відносини між частинами, так і відносини цілого із зовнішнім середовищем. Закони, закономірності та принципи єдині для будь-яких об'єктів, і навіть різнорідні явища об'єднуються між собою загальними структурними зв'язками й на основі загальних правил.

Головним для тектології А. Богданов вважав установлення об'єктивних закономірностей виникнення, функціонування й руйнування систем або організаційних комплексів. Він вважав, що від способу поєднання будь-яких елементів системи залежить позитивне або негативне їх функціонування. У випадку, коли ціле виявляється більше суми його складових частин, можна говорити про

організованість у системі, коли менше – про дезорганізованість. Причому позитивне і негативне є в цьому випадку відносними поняттями: те й інше дуже важливо для організації, оскільки дає інформацію про силу опору з'єднанню активностей, які спостерігаються в системі.

Висновки тектології допускають дезорганізованість організації, вважаючи, що це окремий випадок. Якщо суспільство, класи, групи руйнівно стикаються, дезорганізуючи один одного, то саме тому, що кожен такий колектив прагне організувати світ і людство для себе, по-своєму. Це результат відособленості організуючих сил, того, що не досягнуто ще їх єдності, їх загальної, стрункої організації. Це боротьба організаційних форм. У роз'єднаному стані частини цілого мають малу життєздатність; вони не в змозі подолати серйозні зовнішні перешкоди, що виключено в організованому цілому. Разом усі члени організації («активності») з більшим успіхом протистоять опору зовнішнього середовища, ніж кожен окремо, хоча б завдяки взаємопідтримці. Там, де стикаються активність і опір, практична сума, втілена в реальні результати, залежить від способу поєднання тих і інших. Для цілого ця сума збільшується на тій стороні, на якій з'єднання більш струнке, гармонійне, спричиняє менше протиріч. Це й означає більш високу організованість.

В основі тектології лежать поняття формування та регулювання динамічних систем. Богданов вводить три типи систем:

- організовані;
- дезорганізовані;
- нейтральні.

Організація, за А. Богдановим, є потік незалежних від процесу виробництва складових, пов'язаних циклами розвитку та деградації. Цей його процесуальний погляд на організацію, що передбачає зростаючу повноту функціонального використання її властивостей і структур, є основою сучасних уявлень про процесні моделі організації.

А. Богданов, розвиваючи поняття системності, розглядав організацію як ціле, яке більше суми своїх частин (але не тому, що в ній створювалися з нічого нові активності, а тому, що її наявні активності з'єднуються успішніше, ніж опори, що протистоять їм). До того ж систему (комплекс) він розумів не просто як безліч або вектор складових із певними відносинами між ними, а як процес або потік незалежних від процесу виробництва складових, пов'язаних циклами розвитку та деградації.

Розвиток організації як процес збереження можливий з урахуванням двох сторін: зовнішнього середовища, пов'язаного зі

світовим потоком подій, і внутрішнього середовища, що складається з активних суб'єктів.

Роль зовнішнього середовища очевидна: відтворення є неможливим без збільшення опору обставинам зовнішнього середовища. А. Богданов писав, що динамічним елементом збереження комплексу є зростання його активностей за рахунок середовища. Науковець першим представив організацію не як щось стаціонарне, а як процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною станів рівноваги. Він підкреслював, що тільки активне використання зовнішнього середовища забезпечує збереження системи. У руслі уявлень про відкриті системи зовнішнє середовище бачиться як одна з головних умов існування і розвитку організацій, а також як джерело невизначеності, що забезпечує необхідну різноманітність станів організації. Організація, за А. Богдановим, не просто взаємодіє із зовнішнім середовищем, але, будучи структурно пов'язаною з нею, адаптується до змін і еволюціонує разом із середовищем.

А. Богданов сформулював принципи автономної поведінки, його ідеї були близькими до сучасних ідей синергетики. Він сформулював два провідних закони, які зумовлюють функціонування і розвиток організаційних систем:

1. Стійкість цілого залежить від найменших відносних опорів усіх його частин у будь-який момент. Приклад: керівник вважає за доцільне постійно підтримувати стійкість організації «авторитетним» втручанням, але неминуче настає момент, коли його інтелектуальної енергії не вистачає для вирішення важливого питання, і організація руйнується.

2. Комплекси ризяться між собою через первинну неоднорідність, відмінностей в стані середовища і під впливом початкових змін.

А. Богданов писав, що людина у своїй організаційній діяльності є тільки учнем і наслідувачем великого загального організатора – природи, тому методи людей не можуть вийти за межі методів природи і є відносно них лише окремими випадками.

Ноосфера В.І. Вернадського

Ноосфера є новим геологічним явищем на нашій планеті. У ній уперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона може і повинна перебудовувати своєю працею і думкою сферу свого життя, перебудовувати докорінно порівняно з тим, що було раніше. Ноосфера – останній з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії – стан наших днів.

У дійсності існує лише одна послідовність: біосфера – ноосфера, а механізми, шляхи в космічних, глобальних і регіональних масштабах можуть бути численні й різноманітні. Сьогодні перетворення біосфери в промислових, аграрних та інших цілях здійснюється по-різному і не тільки в результаті технічного втручання людини. Наприклад, усе зростаюча кількість заповідних зон Землі є важливим елементом сучасного періоду перетворення біосфери в ноосферу.

Учення про ноосферу намічає шляхи використання і розвитку природних сил в інтересах людини, збільшення продуктивності суспільного виробництва, раціонального природокористування, збереження і розвитку здоров'я населення.

Класичні наукові уявлення Вернадського вказують, що людство стає все більш могутньою геологічною силою, яка кардинально перетворює біосферу, поверхню планети, навколосемний космічний простір. Але тим самим людство бере на себе відповідальність за продовження і регулювання багатьох найважливіших біосферних процесів і механізмів.

Таблиця 2.1 – Моделі організацій, що є основою відповідних організаційних теорій

Модель	Автори	Особливості моделі
1	2	3
Механістична	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Орієнтація на організаційні й технічні вдосконалення в організації шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій
Природна організація	Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етціоні	Функціональні організації розглядаються як об'єктивний, такий, що самовдосконалюється, процес, в якому є, але не переважає, суб'єктивний початок. Мета – лише одна з підстав функціонування організації
Організація-група	Е. Мейо	Головний регулятор функціонування – прийняті в організації норми поведінки
Соціотехнічна	А. Райє, Е. Триста	Заснована на залежності внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Інтеракціоністська	Ч. Бернард	Організація розглядається як система тривалих взаємодій між її членами, які вносять в організацію власні очікування і цінності
Кібернетична	С. Бір, Д. Форрестер, С. Янг	Передбачає побудову повної математичної моделі структури організації з урахуванням численних зворотних зв'язків
Інституційна	Д. Норт	Форми і поведінка організації визначаються звичаями, традиціями, нормами
Конфліктна	Р. Холл	Організація має безліч суперечливих цілей і діє в умовах суперечливих інтересів різних членів організації або її груп
Органічна	Т. Бернс, Д. Сталкер	Товариство порівнюється з живим організмом, в якому всі частини взаємозалежні
Процесна	А. Богданов	Суспільство розглядається як безперервний процес з'єднань (асоціацій) і роз'єднань (дисоціацій). Суспільство не має стійкої структури
Проблемна	В. Франчук	Проблеми організації розглядаються не як перешкоди для її розвитку, а як вираження природних потреб і можливостей їх реалізації

Таблиця 2.2 – Основні моделі теорії організації

Риси моделі теорії організації	Моделі теорії організації				
	Класична (механічна)	Неокласична (органічна)	Інституціональна (Дуглас Норт)	Системна модель	Проблемна (В. Франчук)
1	2	3	4	5	6
Організаційна мета	Отримання економічних результатів	Виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів	Досягнення розвитку організації	Забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів	Установлюються залежно від проблем, що виникають
Структура і процеси	Раціонально побудовані ієрархічні структури	Децентралізовані структури і кооперативні відносини, які складаються мимоволі, під впливом еволюції організацій, виходячи з потреб її членів	Узгодження соціальної, неформальної з нормальними структурами організації, при цьому неформальним надається провідне значення	Характеристики організацій, визначені під впливом централізованих і неформальних приписів	Структура організації визначається характером вирішуваних проблем
Характер організаційної поведінки	Виконання приписаних робіт, повністю регульована раціональна поведінка	Дії, спричинені цінностями, нормами, особливостями груп і особистостей, що важко піддаються регулюванню	Визначення порядку, за якого установки соціальної дії визнаються членами колективу як важливі	Дії, обумовлені впливом зовнішніх чинників і особистісних відносин, частково регульовані	Сприйняття обурень як проблем, із розумною реакцією на них

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Тип системи управління	Механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури, подібна до механізму для досягнення цілей	Органічно самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонують в умовах слаборегламентованих відносин	Поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють	Поєднання органічних і механістичних систем управління залежно від ситуації	Органічний, залежно від проблем, що виникають
Розвиток	Свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються	Спонтанно назриваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем	Реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей	Реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей	Реалізація змін, що забезпечують подолання проблем
Напрями вдосконалення	Раціоналізація нормальних структур, планомірна перепідготовка або заміна кадрів	Вплив на групові та індивідуальні норми, організаційний клімат, стимулювання членів організації	Вирішення проблем на основі компромісу між групами	Перебудова формальних і неформальних характеристик на основі зворотного зв'язку	Члени організації аналізують проблеми і реалізують рішення

2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації

Теоретичні концепції з'явилися разом із тектологією А. Богданова, але незалежно від неї. Організаційні теорії мали на меті розробку принципів, правил, рекомендацій, процедур управлінської діяльності в кожен конкретний момент, тоді як для тектології було важливо знайти об'єктивні організаційні механізми, які не змінювалися б у різних ситуаціях.

Межі теорії організації визначаються комбінацією установлених ознак, що пояснюється двома протилежними підходами до опису розвитку організації (рис. 2.2):

– **«закрита – відкрита система»** характеризує організацію як систему й відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрита) до цілісного (відкрита). Від початку ХХ ст. до 1960-х років проблеми організації вирішувалися з точки зору закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту та ін., що визначають зовнішнє для підприємства середовище, не розглядалися. Із розвитком ринку стало очевидно, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій, отже, теорія організації починає розглядати організацію як відкриту систему в єдності всіх елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі й реагують на них;

– **«раціональне – соціальне мислення»** характеризує природу організації в напрямі від раціонального до соціального. Раціональне мислення означає, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко й однозначно визначені, наприклад, якщо підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва, то вищому керівництву залишається тільки вибрати засоби, що сприяють досягненню мети, тобто приймається тільки раціональне рішення. Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні цілей і прийнятті конкретних рішень із підвищення ефективності виробництва.

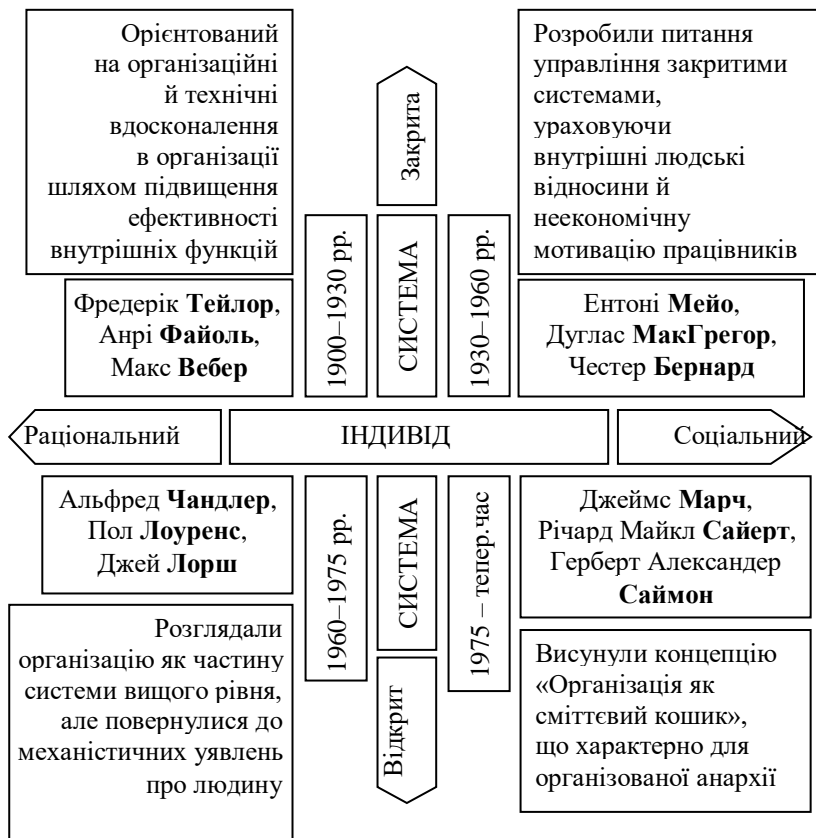


Рисунок 2.2 – Етапи розвитку теорії організації

Основні моделі організацій: органічна та механістична.

Модель організації визначає структуру й механізми координації діяльності організації (табл. 2.2).

Основними елементами організаційної моделі є:

- система робіт;
- робочі групи;
- процеси (визначають відносини управління й комунікаційні зв'язки), пов'язані з ними.

Отже, модель організації являє собою суперструктуру, у рамках якої відбувається діяльність організації.

Фредерік Тейлор	Поділ праці, роль індивідуальних здібностей, вимірювання праці за допомогою одиниці часу
Анрі Файоль	Чіткі цілі, один центр управління й контролю, сприятливий вплив для виявлення ініціативи
Макс Вебер	Сувора ієрархія, призначення на посаду за кваліфікацію й заслуги, управління організацією виключає особисті якості, емоції й мотиви

Ентоні Мейо	Поділ і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності. Менеджер має бути професіоналом, люди більш чутливі до соціального впливу рівних людей
Дуглас МакГрегор	Керівник вибудовує поведінку з підлеглими відповідно до своїх особистих уявлень про працівників, нагороджує відповідно до виконання завдання
Честер Бернард	Влада – інформаційний зв'язок, успіх організації залежить від ступеня задоволеності її членів, співпраця приводить до погоджених ефективних дій

Альфред Чандлер	Установив, що вимоги зовнішнього середовища диктують необхідність зміни стратегії компанії та, як наслідок, змінюється організаційна структура
Пол Лоуренс і Джей Лорш	Визначили, що для стабільних фірм використовуються функціональна схема організації й прості схеми контролю, а лідери в динамічному виробництві мають дисциплінарну форму організації й складну систему управління

Джеймс Марч, Річард Майкл Сайерт, Герберт Александер Саймон	Висунули концепцію «Організація як сміттєвий кошик», що характерно для організованої анархії
Джон Б. Томсон	Показав різницю між відкритими й закритими системами та обґрунтував зв'язок між зовнішнім середовищем і структурою організації

Рисунок 2.3 – Основні ідеї теорій організації

Органічна модель організації

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід у теорії організації) розглядає її як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів, сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації. *Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, характерних для певної організації.*

Основними ситуаційними чинниками, які впливають на формування організаційної структури, є:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

Органічний тип організації має порівняно нетривалу історію. Це поняття було введено в менеджмент Т. Бернсом і Д. Сталкером. Органічна організація виникла як антипод бюрократичної, що перестала задовольняти новим умовам ринку з гнучкими адаптивними структурами.

Властивості органічної організації:

- в організації немає функціонального поділу праці, жорсткого поділу цілей, індивідуальних завдань і сфер відповідальності – вони постійно перерозподіляються, коригуються;
- в організаційних структурах порушується ієрархія, переважають горизонтальні комунікації та неформальні зв'язки;
- управління конкретними завданнями може здійснюватися на будь-якому рівні та в будь-якому підрозділі організації;
- регламентація робіт низька, перевага віддається ініціативі, імпровізації, а не плануванню;
- розвиток особистих якостей працівників, їх творчого потенціалу є запорукою ефективності організації;
- можливостями керуються більше, ніж обмеженнями;
- заохочуються сумніви і протиріччя, а не сліпа віра і безконфліктність;
- у процесі прийняття рішень переважають переконання, а не влада;
- розподіл обов'язків між співробітниками обумовлений не їх посадою, а характером вирішуваної проблеми;
- працівникам надається свобода дій за умови збільшення відповідальності.

Органічний підхід до організації передбачає процеси саморегуляції, які дозволяють зберігати відносно постійними властивості й функції організації в швидко змінному зовнішньому середовищі.

Механістична модель організації

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Вона характеризується великою складністю, великою кількістю підрозділів по горизонталі, високим ступенем формалізації, обмеженою інформаційною мережею, низьким рівнем участі всього управлінського персоналу в прийнятті рішень. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами – через правила, спеціалізацію робіт і централізацію влади.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Пріоритет елементів: – розподіл праці; – ієрархія повноважень; – використання правил; – підбір кадрів за діловими якостями. 2. Бюрократична модель є основою для розуміння суті процесу організації	1. Бюрократична модель є жорсткою, стабільною та негнучкою. 2. У кожній моделі не приймаються до уваги людські та соціальні процеси в організації. 3. Теза щодо управління в дусі формальної безособовості не є реалістичною
↓	↓
– Стимулюють ділову та професійну спеціалізацію; – зменшують дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; – поліпшують координацію у функціональних сферах	– Відділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей усієї організації; – у великій організації ланцюг команд від керівника до виконавців стає дуже довгим

Розглянуті структури доцільно використовувати в організаціях, які:

- випускають обмежену номенклатуру продукції;
- діють у стабільних зовнішніх умовах;
- для забезпечення свого функціонування потребують стандартних управлінських знань.

Збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів поділу праці (спеціалізації). Тому для забезпечення необхідного рівня координації діяльності працівників потрібна більша кількість менеджерів. Ускладнення організації збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає проблема використання формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш централізованим.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур Т. Барнса і Дж. Стакера

Параметр	Організаційна система	
	механістична (закрита, стабільна)	органічна (відкрита, адаптивна)
1	2	3
Загальне середовище	Спокійне	Турбулентне
Передбачення змін середовища	Добре	Недостатнє
Технологія	Стабільна	Динамічна
Вплив середовища на організацію	Слабкий	Сильний
Наголос у діяльності організації	На виконанні робіт	На вирішенні проблем
Процес прийняття рішень	Піддається програмуванню	Не піддається програмуванню
Загальноорганізаційні цінності сприйняття ризику	Ефективність, передбачуваність, результативність	Запобігання ризику, адаптивність, безпека

1	2	3
Процедури та правила	Багато, часто формалізовані	Мало, часто неформальні
Кількість ієрархічних рівнів	Багато	Мало
Джерело влади	Позиція в організаційній ієрархії	Рівень знань індивідуума
Відповідальність	Визначена посадою	Приймається самим індивідуумом
Міжособистісні взаємовідносини	Формальні	Неформальні
Мотиваційні чинники	Нижчі рівні споживачів	Вищі рівні споживачів
Стиль керівництва	Автократичний	Демократичний
Зміст комунікаційних процесів	Безособова передача рішень	Поради та неформальне спілкування
Процеси контролю	Використання правил і регуляторів	Міжособистісні контакти, переконання та підтримка

2.3. Сучасна організаційна парадигма

Сучасна організаційна парадигма пов'язана з інтеграцією сфер людської діяльності, у тому числі зближенням теорії організації, теорії систем, теорії управління (кібернетики), синергетики (рис. 2.5).

Досліджуючи методи управління соціально-економічними системами з кібернетичних позицій, можна показати, що за певного розвитку цих методів зовнішні критерії стають частиною системи управління. У цьому випадку вихід системи замикається, і вона переходить у режим саморозвитку. При цьому цілі перестають бути основними критеріями управління. Така система стає об'єктом дослідження синергетики.

Спостерігається все більш глибоке та продуктивне взаємопроникнення теорії систем, теорії організації, кібернетики й синергетики в міру їхнього розвитку. Однак ця обставина створює проблему ідентифікації зазначених наук.



Рисунок 2.4 – Інтеграція сфер людської діяльності в сучасній організаційній парадигмі



Рисунок 2.5 – Напрями розвитку сучасної теорії організації

Контрольні запитання

1. На чому ґрунтується класична теорія організації?
2. Розкрийте суть неокласичної (поведінкової) теорії організації.
3. У чому полягає суть теорії інститутів та інституційних змін?
4. На яких принципах базується популяційно-екологічна (еволюційна) теорія?
5. Назвіть основні ідеї тектології А. Богданова.
6. Розкрийте основні ідеї вчення про ноосферу В.І. Вернадського.
7. Які підходи лежать в основі опису розвитку організації? Які етапи розвитку теорії організації у зв'язку з цим виділяють?
8. Охарактеризуйте органічну та механістичну моделі організацій.
9. У чому полягає суть сучасної організаційної парадигми?
10. Охарактеризуйте основні напрями розвитку сучасної теорії організації.

Тести

1. *Основна ідея теорії організації Фредеріка Тейлора:*
 - а) чіткі цілі, один центр управління й контролю, сприятливий вплив для виявлення ініціативи;
 - б) сувора ієрархія, призначення на посаду за кваліфікацію й заслуги, управління організацією виключає особисті якості, емоції й мотиви;
 - в) розподіл праці, роль індивідуальних здібностей, вимір праці за допомогою одиниці часу;
 - г) розподіл і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності. Менеджер має бути професіоналом, люди більш чутливі до соціального впливу рівних людей.
2. *Основна ідея теорії організації Анрі Файоля:*
 - а) чіткі цілі, один центр управління й контролю, сприятливий вплив для виявлення ініціативи;
 - б) сувора ієрархія, призначення на посаду за кваліфікацію й заслуги, управління організацією виключає особисті якості, емоції й мотиви;
 - в) розподіл праці, роль індивідуальних здібностей, вимір праці за допомогою одиниці часу;
 - г) розподіл і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності. Менеджер має бути професіоналом, люди більш чутливі до соціального впливу рівних людей.

3. *Основна ідея теорії організації Макса Вебера:*

а) чіткі цілі, один центр управління й контролю, сприятливий вплив для виявлення ініціативи;

б) сувора ієрархія, призначення на посаду за кваліфікацією й заслуги, управління організацією виключає особисті якості, емоції й мотиви;

в) розподіл праці, роль індивідуальних здібностей, вимір праці за допомогою одиниці часу;

г) розподіл і нормування праці не завжди ведуть до підвищення продуктивності. Менеджер повинен бути професіоналом, люди більш чутливі до соціального впливу рівних людей.

4. *Альфред Чандлер:*

а) установив, що вимоги зовнішнього середовища диктують необхідність зміни стратегії компанії та, як наслідок, змінюється організаційна структура;

б) установив, що для стабільних фірм використовуються функціональна схема організації й прості схеми контролю, а лідери в динамічному виробництві мають дисциплінарну форму організації й складну систему управління;

в) висунув концепцію «Організація як сміттєвий кошик», що характерно для організованої анархії;

г) показав різницю між відкритими і закритими системами та обґрунтував зв'язок між зовнішнім середовищем і структурою організації.

5. *Джон Б. Томсон:*

а) установив, що вимоги зовнішнього середовища диктують необхідність зміни стратегії компанії та, як наслідок, змінюється організаційна структура;

б) установив, що для стабільних фірм використовуються функціональна схема організації й прості схеми контролю, а лідери в динамічному виробництві мають дисциплінарну форму організації й складну систему управління;

в) висунув концепцію «Організація як сміттєвий кошик», що характерно для організованої анархії;

г) показав різницю між відкритими і закритими системами та обґрунтував зв'язок між зовнішнім середовищем і структурою організації.

6. *Яку мету ставлять організації, які діють за класичною моделлю:*

- а) виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів;
- б) досягнення розвитку організації;
- в) отримання економічних результатів;
- г) забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів.

7. *Яку мету ставлять організації, які діють за неокласичною (органічною) моделлю:*

- а) виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів;
- б) досягнення розвитку організації;
- в) отримання економічних результатів;
- г) забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів.

8. *Яку мету ставлять організації, які діють за інституціональною моделлю:*

- а) виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів;
- б) досягнення розвитку організації;
- в) отримання економічних результатів;
- г) забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів.

9. *Як характеризується розвиток організації, які діють за класичною моделлю:*

- а) спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- б) реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей;
- в) свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються.

10. *Як характеризується розвиток організації, які діють за органічною моделлю:*

- а) спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- б) свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються;
- в) реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей.

11. Як характеризується розвиток організацій, які діють за інституціональною моделлю:

а) свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються;

б) реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей;

в) спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем.

12. Як характеризується розвиток організацій, які діють за системною моделлю:

а) свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються;

б) спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;

в) реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей.

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 3.1. Формування системних уявлень.
- 3.2. Будова систем.
- 3.3. Класифікація систем.
- 3.4. Аспекти організаційного порядку.

3.1. Формування системних уявлень

Системні уявлення сформувалися в рамках античної філософії. Стародавні філософи (Платон, Аристотель та ін.) тлумачили систему як світовий порядок, стверджуючи, що системність – властивість природи.

Слово «система» з'явилося в Давній Греції приблизно 2000–2500 років тому й означало єднання, організм, устрій, уклад, союз. Воно також виражало певні акти діяльності та їх результати – щось поставлене поруч, приведене в порядок.

Спочатку використання терміна «система» було пов'язане з формами соціально-історичного існування. Пізніше принцип порядку, ідеї впорядкування переносяться на Всесвіт. В античній філософії термін «система» характеризував упорядкованість і цілісність природних об'єктів, а термін «синтагма» – упорядкованість і цілісність штучних об'єктів.

Паростки перших системних уявлень зустрічаються в античного філософа **Анаксогора** (500–428 рр. до н.е.), який використовував два постулати: «все у всьому» й «із усього – все».

Давньоримський філософ і оратор **Марк Тулій Цицерон** (106–43 рр. до н.е.) зазначив, що світовий організм є нерозривним цілим і всі елементи всесвіту гармонійно пов'язані між собою.

Пізніше під системою стали розуміти складне філософське вчення, що пояснює все реально існуюче. Саме такий внесок у системні уявлення зробив **Аристотель** (384–322 рр. до н.е.), який створив першу філософську систему, у якій систематизував знання античного світу. Аристотель у своїх логічних трактатах, поєднаних загальною назвою «Органон», розглядав питання співвідношення цілого й окремого.

Пошуком формальних засобів для вираження і вивчення законів розвитку та взаємодії займався **Платон**, який побудував *теорію діалогічної взаємодії для пошуку істинних суджень*. Він сформулював тезу про те, що ціле більше суми його окремих частин.

У середньовічній філософії для вираження інтегративності пізнавальних утворень з'явилися нові терміни: сума, дисципліна, доктрина. Трагування буття як космосу змінюється розглядом його як

системи світу, що існує незалежно від людини і характеризується своїм типом організації, ієрархією, іманентними законами і суверенною структурою. Буття з предмета споглядання стає предметом соціально-наукового аналізу. Виникають науки, кожна з яких аналізує в природному аспекті своїми методами свою предметну галузь.

У філософських працях середньовіччя робляться спроби надати поняттю «система» чіткості й прив'язати його до певної галузі знання. Під системою на той час частіше всього мали на увазі систему знань. **І. Кант** (1724–1804 рр.) у роботі «Загальна природна історія і теорія неба» використовує термін «система» у двох значеннях – для космічних утворень і в гносеологічному значенні, розуміючи під системою єдність різноманітних знань, пов'язаних загальною ідеєю.

Певний внесок у системні уявлення зробив **Георг Гегель** (1770–1831 рр.). Система як філософська категорія в нього не розглядається, однак будь-який предмет, до якого він звертається, розкривається ним як органічна цілісність, що розвивається і проходить певні етапи життя. («Ціле є чимось більшим, ніж сума частин», «Ціле визначає природу частин», «Частини не можуть бути пізнані в разі розгляду їх поза цілим», «Частини перебувають в постійному взаємозв'язку і взаємозалежності»).

Історичним передвісником сучасних системних уявлень були роботи **М.А. Ампера** (1775–1836 рр.). У своїй роботі «Досвід філософії наук, або Аналітичний виклад класифікації всіх людських знань», використовуючи системні уявлення, він довів необхідність формування науки управління державою, яку він назвав кібернетикою (від гр. – *гібернет*).

У кінці XIX ст. **Є. Федоров** дійшов висновку про системність природи в процесі створення кристалографії. Принцип системності в економіці формулював і **А. Сміт**, який зробив висновок, що ефект дії людей, організованих у групу, більше, ніж сума окремих результатів.

Різні напрями дослідження системності дозволили зробити висновок про те, що це властивість природи і діяльності людини (рис. 3.1).

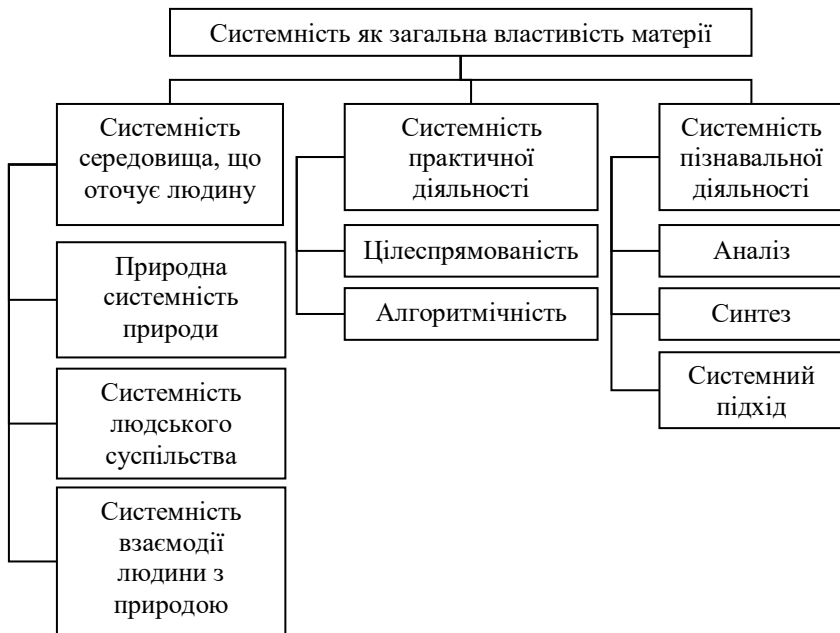


Рисунок 3.1 – Системність як загальна властивість матерії

Системний підхід – один із основних напрямів методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об’єктів як складних систем. Системний підхід зумовлює дослідження певного об’єкта управління як системи, що включає в себе всі складові елементи або характеристики організації як системи, тобто характеристики входу, процесу, виходу.

А. Холл під системним підходом має на увазі інтеграцію, синтез розгляду різних сторін явища або об’єкта. На думку С. Оптнера, системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об’єктів, що довільно називаються системою, а лише тих, що є органічним цілим.

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи:

1. Композиції – узгодження спільної та часткової мети.
2. Пропорційності. Внутрішня пропорційність має поєднуватися із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.

3. Урахування слабких сторін – особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.

4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу системи.

5. Інтеграції, що спрямовує систему на високий рівень організації і дає змогу одержати синергетичний ефект.

6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.

7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і її функціонування (динамічний стан).

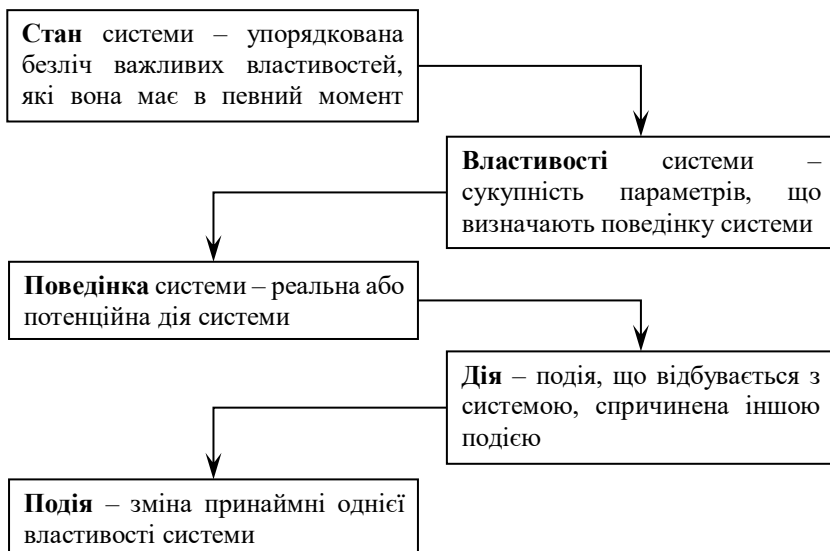


Рисунок 3.2 – Основні терміни і поняття системних досліджень

Загальні властивості системи:

– будь-яка система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів;

– система утворює особливу єдність із зовнішнім середовищем;

– будь-яка система являє собою елемент системи вищого порядку;

– елементи, що складають систему, у свою чергу, виступають як системи нижчого порядку.

Проаналізувати ці властивості можна за допомогою рис. 3.3 (А – система; В і D – елементи системи А; С – елемент системи В). Елемент В, що є елементом системи А, у свою чергу, є системою нижчого рівня, яка складається з власних елементів, включаючи, наприклад, елемент С. І якщо ми розглянемо елемент В як систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, то останню в цьому випадку буде представляти система D (елемент системи А).

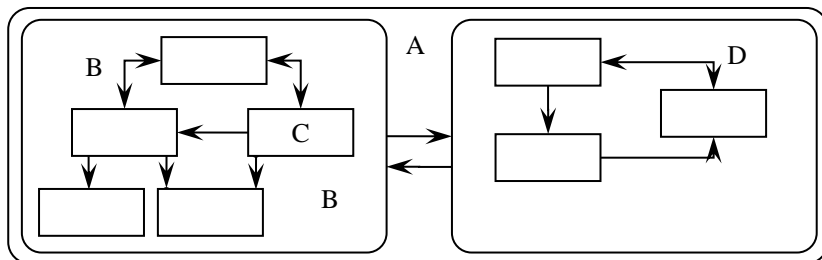


Рисунок 3.3 – Ілюстрація властивостей систем

Отже, особливість єдності системи із зовнішнім середовищем можна інтерпретувати як взаємодію елементів системи більш високого порядку.

Вивчення властивостей системи передбачає перш за все дослідження відносин частин і цілого. При цьому маємо на увазі, що:

- 1) ціле – первинне, а частини – вторинні;
- 2) системоутворювальні чинники є умовами взаємозв'язку частин усередині однієї системи;
- 3) частини системи утворюють нерозривне ціле, тому вплив на будь-яку з них діє на всю систему;
- 4) кожна частина системи має власне призначення з точки зору мети, на досягнення якої спрямована діяльність цілого;
- 5) природа частин та їх функції визначаються положенням частин у цілому, а їх поведінка регулюється взаємовідносинами цілого і його частин;
- 6) ціле поводить як щось цілісне, незалежно від ступеня складності.

Властивості систем

Пов'язані з цілями та функціями

1. **Ефект синергії** – односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи.
2. **Пріоритет інтересів** системи вищого (глобального) рівня над інтересами її компонентів (ієрархічність).
3. **Емерджентність** – цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи.
4. **Мультиплікативність** – позитивні й негативні ефекти функціонування компонентів у системі мають властивість множення, а не додавання.
5. **Цілеспрямованість** – діяльність системи підпорядковується певній меті.
6. **Альтернативність** шляхів функціонування та розвитку.
7. **Робастність** – здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) у разі відмови її окремих елементів чи підсистем

Пов'язані зі структурою

1. **Цілісність** – первинність цілого відносно частин: поява в системи нової функції чи якості органічно впливає з її складових елементів, але не властива жодному з них, узятому ізольовано.
2. **Неадитивність** – принципове незведення властивостей системи до суми властивостей її складових компонентів.
3. **Структурність** – можлива декомпозиція системи на компоненти, установлення зв'язків між ними.
4. **Ієрархічність** – кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи

Пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем

1. **Комунікативність** – існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії.

2. **Взаємодія і взаємозалежність** системи і зовнішнього середовища.

3. **Адаптивність** – прагнення до стану стійкої рівноваги, що передбачає адаптацію параметрів системи до змінних параметрів зовнішнього середовища (проте нестійкість не у всіх випадках є дисфункціональною для системи, вона може виступати і як умова динамічного розвитку).

4. **Надійність** – функціонування системи в разі виходу з ладу однієї з її компонент, збереження проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду.

5. **Інтерактивність**

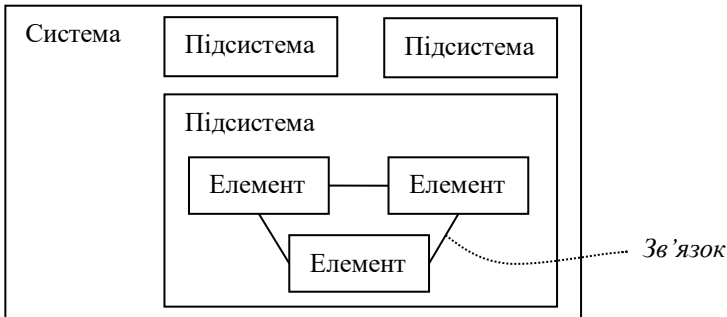
Для дослідження організаційних процесів доцільно в першу чергу виділити таке.

Емерджентність – це незведення властивостей системи до властивостей її елементів; наявність нових якостей у цілому, відсутніх у його складових частин; властивості цілого не є простою сумою властивостей його складових елементів, хоча і залежать від них; об'єднані в систему елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або отримувати нові.

Еквіфінальність – одна з найменш досліджених властивостей системи, що характеризує граничні можливості систем певного класу складності. Л. фон Берталанфі, який запропонував цей термін, визначав еквіфінальність відкритої системи як *здатність системи (на відміну від станів рівноваги в закритих системах, повністю детермінованих початковими умовами) досягати незалежного від часу і вихідних умов стану, що визначається винятково параметрами системи*. Потреба у введенні цього поняття виникає починаючи з деякого рівня складності систем. Еквіфінальність – внутрішня готовність системи до досягнення граничного стану, незалежного від зовнішніх умов. Ідея еквіфінальності полягає у вивченні параметрів, що визначають певний граничний рівень організації.

Гомеостаз – це властивість організації, як цілісного утворення, завжди відтворювати себе, відновлювати втрачену рівновагу, долати опір, зокрема зовнішнього середовища.

3.2. Будова систем



Система (від гр. *systema* – ціле, складене з частин) – об’єкт довільної природи, що має виражену системну властивість, якої не має жодна з частин системи за будь-якого способу її членування, властивість, не відображену у властивостях частин

Система – цілісна сукупність взаємопов’язаних елементів, яка має певну структуру і взаємодіє з навколишнім середовищем в інтересах досягнення мети

Елемент – найпростіша неподільна частина системи, межа членування системи з точки зору вирішення конкретного завдання

Підсистема – результат послідовного розчленування системи на частини більші, ніж елементи, але дрібніші, ніж система в цілому.

Можливість поділу системи на підсистеми пов’язана з виокремленням сукупності елементів, здатних виконувати відносно незалежні функції, спрямовані на досягнення загальної мети системи. Для підсистеми має бути сформульована мета, яка є її системоутворювальним чинником

Зв’язок – поняття, що виражає необхідні й достатні відносини між елементами. Зв’язки між елементами характеризуються певним порядком, внутрішніми властивостями, спрямованістю на функціонування системи. Такі особливості системи називаються її організацією

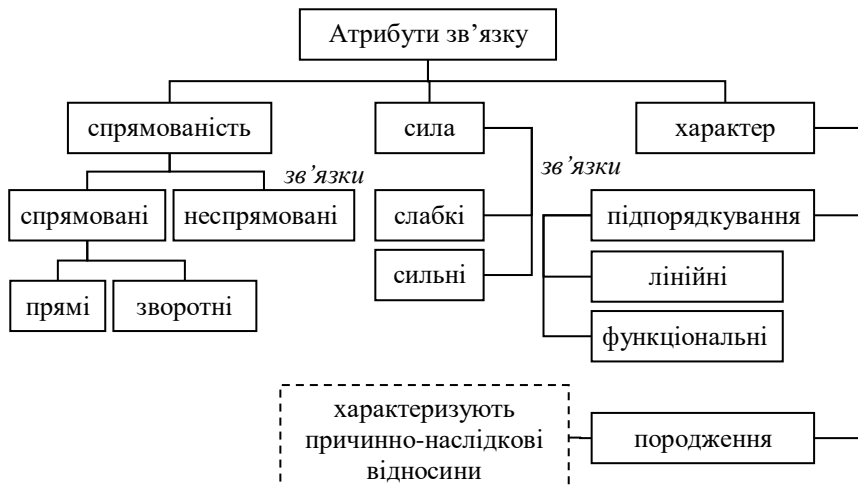


Рисунок 3.4 – Атрибути зв'язку

Структурні зв'язки відносно незалежні від елементів і можуть виступати як інваріант у разі переходу від однієї системи до іншої. Це означає, що закономірності, виявлені під час вивчення систем, що відображають об'єкти однієї природи, можуть використовуватися для дослідження систем іншої природи. Зв'язок також може бути представлений і розглянутий як система, що має свої елементи і зв'язок.

Якщо стоїть завдання не тільки виділити систему з навколишнього середовища і дослідити її поведінку, але й зрозуміти її внутрішню будову, потрібно вивчати **структуру** системи. Структура системи включає в себе її елементи, зв'язки між ними й атрибути цих зв'язків.

Структура (від лат. *structura* – будова, розташування, порядок) – це організаційна характеристика системи, яка являє собою сукупність стійких, системоутворювальних зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність і рівновагу організації, взаємодію, підпорядкованість і пропорційність складових її елементів

У більшості випадків поняття «структура» прийнято пов'язувати з графічним зображенням, однак це необов'язково. Структура може бути представлена у вигляді теоретико-множних описів, матриць, графіків тощо.

Найбільш поширені види структур наведено на рис. 3.5.

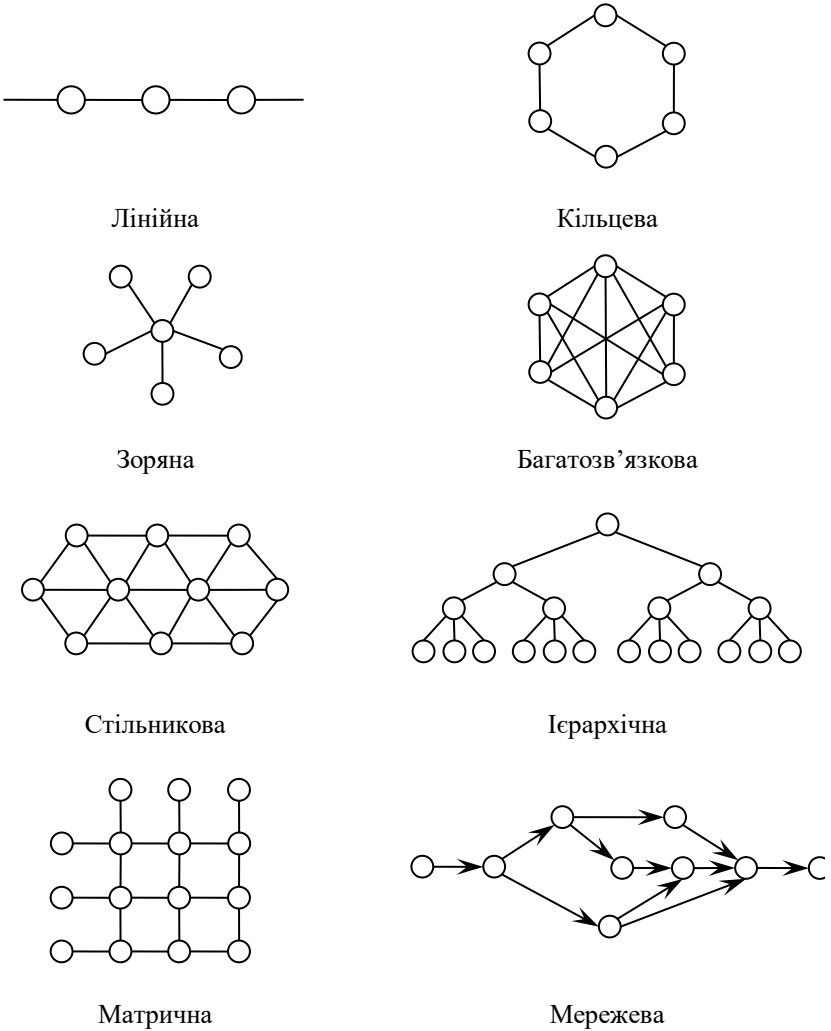


Рисунок 3.5 – Види структур

За змістом і функціональним призначенням структури поділяються таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація і суть структур за змістом і функціональним призначенням

Класифікація структур	Характеристика структур
Технологічні структури	Сукупність зв'язків технологічного процесу виготовлення продукції
Організаційно-управлінські структури	Сукупність зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію і регулювання діяльності організації для досягнення її цілей
Економічні структури	Сукупність відносин економічної взаємодії окремих членів організації
Соціально-психологічні структури	Сукупність зв'язків, що визначають соціальний статус членів організації; психологічні відносини між людьми

3.3. Класифікація систем

Загальну класифікацію систем наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальна класифікація систем

Класифікаційна ознака	Класи систем
Природа елементів	Абстрактні, конкретні
Походження елементів	Природні, штучні
Тривалість існування	Постійні, тимчасові
Змінність властивостей та поведіння	Статичні, динамічні, стохастичні, детерміновані
Ступінь складності	Прості, складні
Ступінь стійкості	Стійкі (рівноважні), нерівноважні
Реакція на збурювальні впливи	Активні, пасивні
Характер поведіння	З управлінням, без управління
Ступінь участі в реалізації управлінських впливів людей	Технічні, людино-машинні (ергатичні), організаційні
Ступінь зв'язку із зовнішнім середовищем	Відкриті, закриті

Абстрактні системи – це системи, усі елементи яких є поняттями; вони складаються з елементів, що не мають фізичних аналогів у реальному світі (системи рівнянь, системи числення, ідеї, плани, гіпотези, теорії тощо).

Конкретні системи – це системи, елементи яких є фізичними об'єктами. Вони поділяються на природні (виникають та існують без участі людини) і штучні (створені людиною).

Відкриті системи обмінюються із зовнішнім середовищем речовиною, енергією та інформацією.

Закриті системи – системи, які не мають обміну із зовнішнім середовищем. У чистому вигляді відкритих і закритих систем не існує.

Динамічні системи – структуровані об'єкти, що мають входи і виходи; об'єкти, в які у певний момент можна вводити і з яких можна виводити речовину, енергію, інформацію; системи, в яких процеси відбуваються в часі безперервно або тільки в дискретні моменти часу (*дискретні динамічні системи*). Поведінку системи можна аналізувати в певному проміжку часу, що безпосередньо і визначається терміном «динамічна».

Адаптивні системи функціонують в умовах початкової невизначеності й змінних зовнішніх умов. У теорії управління *адаптацією* називають процес накопичення та використання інформації в системі, спрямованої на досягнення оптимального стану за початкової безпосередності й змінних зовнішніх умов.

Ієрархічні системи – системи, елементи яких згруповані за рівнями, вертикально співвіднесеними один з одним; при цьому елементи рівнів мають розгалужені виходи.

Розглядаючи ієрархічні системи, звернемося до принципу протиставлення. Об'єктом протиставлення будуть системи з лінійною структурою (радіальні, централізовані). Для систем із централізованим управлінням характерна однозначність керівних впливів. На відміну від них, існують ієрархічні системи, системи довільної природи (технічні, економічні, біологічні, соціальні та ін.), які мають багаторівневу і розгалужену структуру у функціональному, організаційному чи іншому плані. Ієрархічні системи мають універсальний характер і низку переваг порівняно, наприклад, із лінійними структурами:

- свобода локальних впливів,
- відсутність необхідності пропускати дуже великі потоки інформації через один пункт управління,
- підвищена надійність,
- у разі виходу з ладу одного елемента ієрархічної системи ймовірність виходу з ладу всієї системи незначна (вихід із ладу одного

елемента централізованої системи призведе до виходу з ладу всієї системи).

Усім ієрархічним системам властиві такі характеристики:

- послідовне вертикальне розташування рівнів, що складають систему (підсистему);
- пріоритет дій підсистем верхнього рівня (право втручання);
- залежність дій підсистеми верхнього рівня від фактичного виконання нижніми рівнями своїх функцій;
- відносна самостійність підсистем, що забезпечує можливість поєднання централізованого та децентралізованого управління складною системою.

Деякі види класифікації систем за різними ознаками наведено на рис. 3.6–3.9.

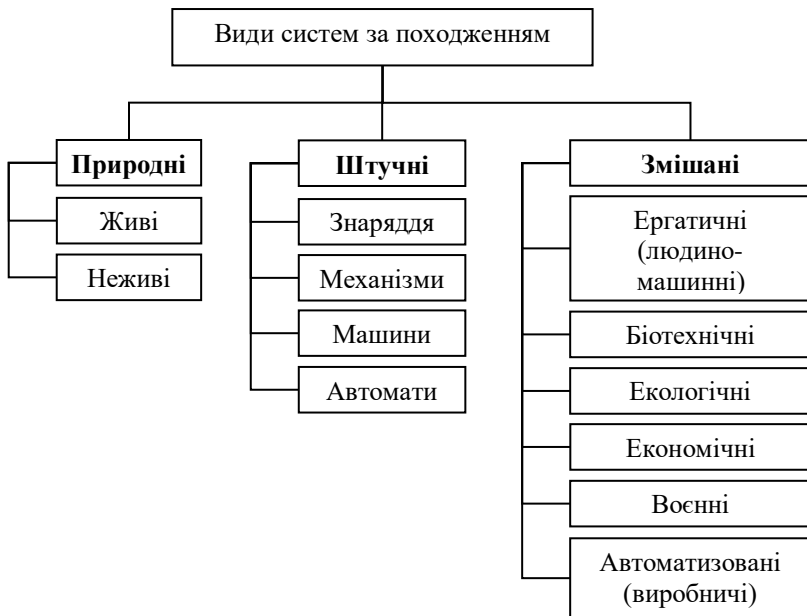


Рисунок 3.6 – Класифікація систем за походженням

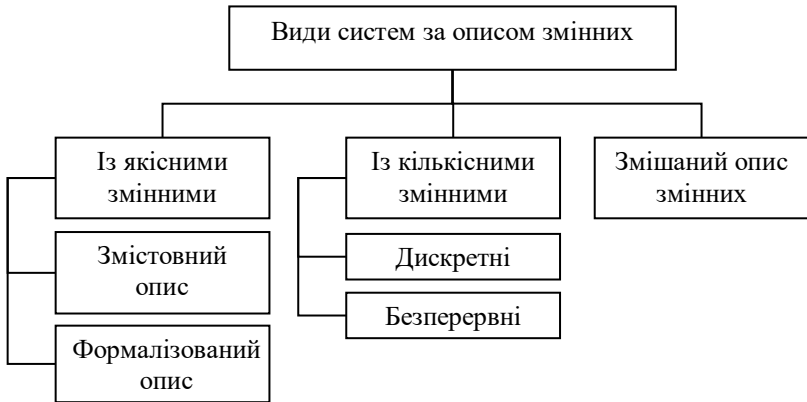


Рисунок 3.7 – Класифікація систем за описом змінних



Рисунок 3.8 – Класифікація систем за способом управління



Рисунок 3.9 – Класифікація систем за типом операторів

Крім розглянутих класифікацій систем, їх можна поділити на *прості й складні, детерміновані й імовірнісні, лінійні й нелінійні та ін.*

3.4. Аспекти організаційного порядку

Діяльність з управління ніколи не відбувається в неорганізованому просторі. Реальна управлінська праця відбувається в середовищі різних відносин, цілей, зв'язків, норм, сформованих раніше. Відносно роботи керівника вони виступають об'єктивними умовами та обмеженнями, тобто ця діяльність перебуває в межах незалежної нормативної системи.

Походження таких обмежень полягає в попередньому і поточному досвіді практичної та інтелектуальної діяльності. Наприклад, продукція минулої праці реалізується в таких організаційних відносинах, як адміністративний порядок, режим роботи, посадові інструкції, законодавчі норми та ін. При цьому продуктами управління стають формальні й неформальні зв'язки, позиції членів колективу, а також різні об'єкти, зокрема, соціальні інструменти, організації, цільові групи.

Минула управлінська праця втілюється і в таких чинниках, як знання, уявлення, цілі, установки, тобто вона бере участь у формуванні свідомості. Розвиток управління передбачає передусім накопичення інформації, створеної в ході минулої управлінської діяльності. Наслідки цього накопичення неоднозначні. З одного боку, управління може спиратися на більшу кількість засобів впливу; керівник отримує більше інструментів для своєї діяльності. З іншого боку, звужуються можливості цілеспрямованого регулювання, тобто разом із можливостями з'являються і множаться обмеження.

Таким чином, збільшення продуктів минулої управлінської діяльності призводить до ускладнення управління. Тут проявляється

історична закономірність, згідно з якою вплив минулої управлінської праці на нинішню працю (панування досвіду) посилюється. Ця проблема має три важливих аспекти (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Аспекти організаційного порядку

Типологія організацій

Типологія – класифікація об'єктів за спільними ознаками. Типологія організації дозволяє:

- систематизувати об'єкт, зосередитися на особливостях, подібності й розходженнях організацій за різними параметрами (цілі, структура, функції та ін.);
- визначити спільні проблеми і типізувати їх для різних організацій, щоб одні організації могли користуватися методами вирішення проблем, що застосовуються в інших;
- дати характеристику суспільства з організаційної точки зору, яка може використовуватися для аналізу можливих змін у структурі суспільства.



Рисунок 3.11 – Класифікація організацій за принципами управління

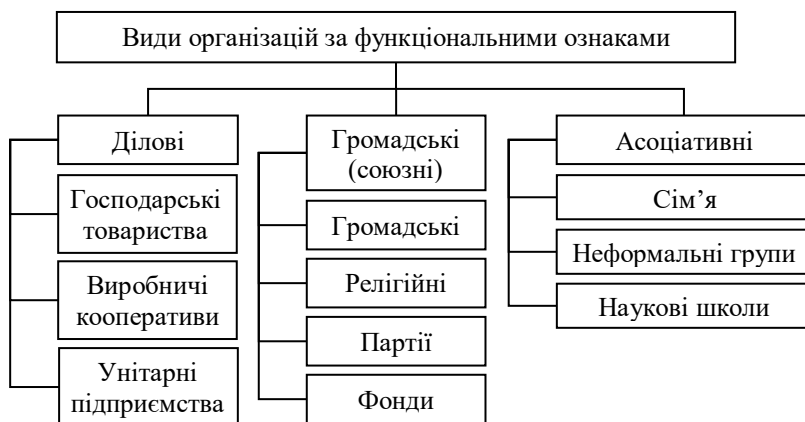


Рисунок 3.12 – Класифікація організацій за функціональними ознаками

Ділові організації створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Вони можуть бути

державними, муніципальними, приватними. Участь у них дає дохід і заробітну плату. Внутрішнє цільове регулювання діяльності здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату.

Громадські (союзи) організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Членство в таких організаціях забезпечує задоволення політичних, соціальних, культурних, творчих та інших інтересів учасників. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом і дотриманням принципу виборності керівництва.

Асоціативні організації характеризуються певною автономією від середовища, відносною стабільністю складу, ієрархією ролей, порівняно стійким розподілом учасників за рівнем престижу, прийняттям спільних рішень. Функції регулювання здійснюють перш за все спонтанно сформовані колективні норми й цінності. Вони будуються на взаємному задоволенні інтересів, на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, коли не спільна мета є чинником об'єднання, а мета будь-якого суб'єкта, тобто мета кожного з суб'єктів не суперечить одна одній. Це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи та об'єднання.

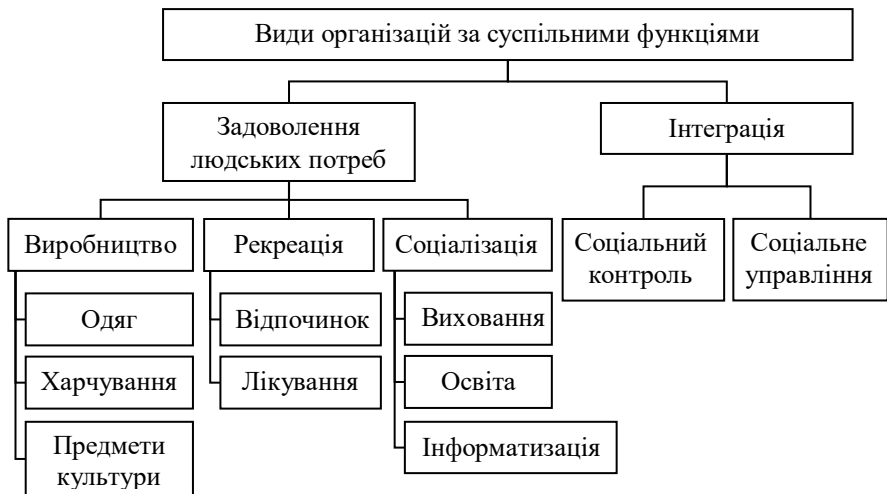


Рисунок 3.13 – Класифікація організацій за їх суспільними функціями

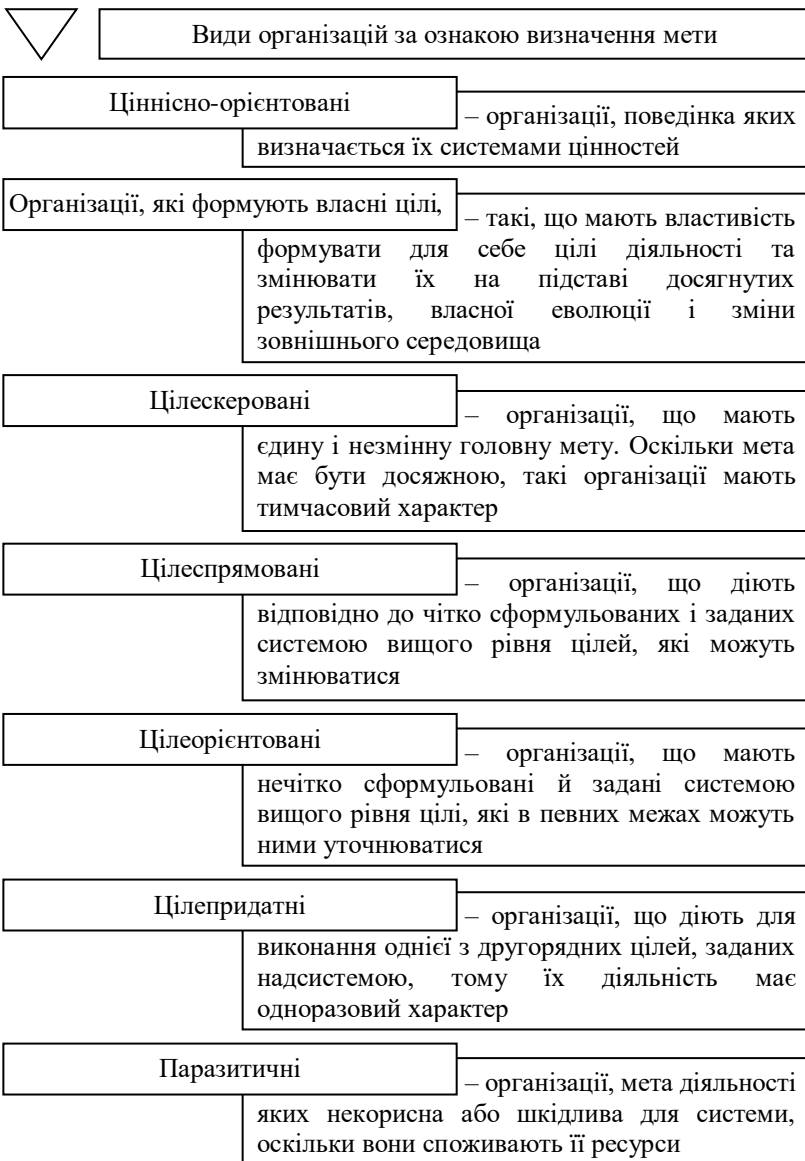


Рисунок 3.14 – Класифікація організацій за ознакою визначення мети

Багатоцільовий характер діяльності організації свідчить про необхідність дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації загалом та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї мети з іншою. Вирішенню цих проблем сприяє використання теорії цілевизначення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш раціональні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Таблиця 3.3 – Класифікаційні групи цілей управління

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи	
Спрямованість дій	Зовнішні та внутрішні	
Напрями діяльності на підприємстві	Економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні	
Можливість їх повного здійснення	Цілі створення (певного матеріального об'єкта чи системи) та цілі розвитку (коли йдеться про процес)	
Охоплення рівнів управління	Цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів	
Часові характеристики	Коротко-, середньо- та довгострокові	
Можливість кількісного визначення	Формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані	
Відповідна спрямованість на види діяльності	Стратегічні, тактичні, оперативні	
Ступінь оновлення	Цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи загалом (заміна системи)	
Вплив на окремі елементи підприємства	Виробничі та управлінські	
	Цілі виконання адміністративної функції (планування, організації, мотивації, контролю)	Цілі функціонування, уособлені в цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо)
Характер діяльності	Цілі функціонування та розвитку	
Пріоритети	Основні, побічні та підтримувальні	
Вимірюваність	Кількісні та якісні	

Ступінь кількісного визначення цілей дає змогу вибрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей». Так, для формалізованих цілей можна застосувати метод дезагрегації, а для всіх типів цілей – метод забезпечення необхідних умов.

Контрольні запитання

1. Як формувалися системні уявлення в рамках античної філософії?
2. Який внесок у системні уявлення зробили І. Кант, Г. Гегель, М. Ампер?
3. Охарактеризуйте системність як загальну властивість матерії.
4. Розкрийте зміст основних понять, які використовують в системних дослідженнях.
5. Які загальні властивості мають системи?
6. Розкрийте суть понять «система», «підсистема», «елемент», «зв'язок».
7. Назвіть та охарактеризуйте атрибути зв'язку.
8. Які бувають види структур? Розкрийте суть структур за змістом і функціональним призначенням.
9. За якими ознаками і як класифікують системи?
10. Наведіть приклади систем за походженням, описом змінних, способом управління та типом операторів.
11. Як класифікують організації за принципами управління, функціональними ознаками, суспільними функціями та ознакою визначення мети?

Тести

1. *Постулати «все у всьому» і «з усього – все» використовував:*
 - а) Платон;
 - б) Аристотель;
 - в) Анаксогор;
 - г) Марк Тулій Цицерон.
2. *Теза про те, що ціле більше за суму його окремих частин, була сформульована:*
 - а) Платоном;
 - б) Аристотелем;
 - в) Анаксогором;
 - г) Марком Тулієм Цицероном.

3. *Системність середовища, що оточує людину, включає:*
- природну системність природи, системність людського суспільства та системність взаємодії людини з природою;
 - цілеспрямованість і алгоритмічність;
 - аналіз, синтез і системний підхід;
 - немає правильної відповіді.
4. *Системність практичної діяльності включає:*
- природну системність природи, системність людського суспільства та системність взаємодії людини з природою;
 - цілеспрямованість і алгоритмічність;
 - аналіз, синтез і системний підхід;
 - немає правильної відповіді.
5. *Системність пізнавальної діяльності включає:*
- природну системність природи, системність людського суспільства та системність взаємодії людини з природою;
 - цілеспрямованість і алгоритмічність;
 - аналіз, синтез і системний підхід;
 - немає правильної відповіді.
6. *Властивості систем, пов'язані з цілями та функціями, включають:*
- ефект синергії, емерджентність, мультиплікативність, цілеспрямованість, робастність;
 - цілісність, неадитивність, структурність, ієрархічність;
 - комунікативність, адаптивність, надійність, інтерактивність;
 - усе зазначене вище.
7. *Властивості систем, пов'язані зі структурою, включають:*
- ефект синергії, емерджентність, мультиплікативність, цілеспрямованість, робастність;
 - цілісність, неадитивність, структурність, ієрархічність;
 - комунікативність, адаптивність, надійність, інтерактивність;
 - усе зазначене вище.
8. *Властивості систем, пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії з середовищем, включають:*
- ефект синергії, емерджентність, мультиплікативність, цілеспрямованість, робастність;
 - цілісність, неадитивність, структурність, ієрархічність;
 - комунікативність, адаптивність, надійність, інтерактивність;
 - усе зазначене вище.

9. *Атрибутами зв'язку є:*
- а) емерджентність, еквіфінальність, гомеостаз;
 - б) мультиплікативність, цілеспрямованість, робастність;
 - в) спрямованість, сила, характер;
 - г) усе зазначене вище.
10. *Структура системи включає:*
- а) елементи системи;
 - б) зв'язки;
 - в) елементи, зв'язки між ними й атрибути цих зв'язків;
 - г) немає правильної відповіді.
11. *Найбільш відомими видами структур є:*
- а) кільцева, зоряна, багатозв'язкова;
 - б) стільникова, мережева;
 - в) лінійна, ієрархічна, матрична;
 - г) усі зазначені вище.
12. *За принципами управління виділяють такі організації:*
- а) унінодальні, мультинодальні, гомогенні (однорідні), гетерогенні (різнорідні);
 - б) ділові, громадські (союзні), асоціативні;
 - в) ціннісно-орієнтовані, такі, що формують власні цілі, цілескеровані, цілеспрямовані, цілеорієнтовані, цілепридатні, паразитичні;
 - г) із виробництва, рекреації, соціалізації, соціального контролю, соціального управління.
13. *За функціональними ознаками виділяють такі організації:*
- а) унінодальні, мультинодальні, гомогенні (однорідні), гетерогенні (різнорідні);
 - б) ділові, громадські (союзні), асоціативні;
 - в) ціннісно-орієнтовані, такі, що формують власні цілі, цілескеровані, цілеспрямовані, цілеорієнтовані, цілепридатні, паразитичні;
 - г) із виробництва, рекреації, соціалізації, соціального контролю, соціального управління.
14. *Організації, що діють відповідно до чітко сформульованих і заданих системою вищого рівня цілей, які можуть змінюватися, – це:*
- а) цілеспрямовані організації;
 - б) цілеорієнтовані організації;
 - в) ціннісно-орієнтовані організації;
 - г) цілескеровані організації.

15. За суспільними функціями виділяють такі організації:

- а) унінодальні, мультинодальні, гомогенні (однорідні), гетерогенні (різнорідні);
- б) ділові, громадські (союзнi), асоціативні;
- в) ціннісно-орієнтовані, такі, що формують власні цілі, цілескеровані, цілеспрямовані, цілеорієнтовані, цілепридатні, паразитичні;
- г) із виробництва, рекреації, соціалізації, соціального контролю, соціального управління.

ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.
- 4.2. Основні види соціальних організацій.
- 4.3. Механізми регулювання (регулятори) в соціальних системах.

4.1. Соціальна організація і соціальна спільність

Соціальна організація є сукупністю двох або більше індивідів, діяльність яких побудована на досягненні свідомо координованих цілей

В організації люди об'єднують свої здібності, доповнюючи один одного, і тим самим домагаються як цілей організації, так і індивідуальних цілей.

Організації можуть формуватися добровільно і примусово. Д. Сіллес і Н. Смелзер зауважують, що **добровільні** організації створюються для захисту спільних інтересів їх членів, такі організації не пов'язані з державними органами (ця ознака властива не всім добровільним організаціям). Добровільними організаціями є професійні та релігійні об'єднання, політичні партії тощо.

До **примусової** організації людей примушують уходити, якщо вони не хочуть цього робити самі. Вони формуються, на думку Н. Смелзера, для загального суспільного блага, суть якого визначають держава, церква, інші організації, що мають право уособлювати загальний інтерес. Прикладом примусових організацій може бути шпиталь, інтернати для людей похилого віку, виправні табори, тюрми, обов'язкова армія тощо.

Зміст поняття «соціальна організація» близький до змісту поняття «соціальний інститут», але вони не тотожні. Польський соціолог А. Камінський стверджує, що кожна соціальна інституція – це організація, проте не кожна соціальна організація є інституцією.

На певному етапі існування організації внаслідок нагромадження досвіду, формування традицій та під впливом свідомого керівництва може відбутися її інституціалізація.

Специфічними ознаками соціальної інституції порівняно із соціальними організаціями, на думку В. Оссовського, є довготривалість у просторі й часі, орієнтація на впорядкування основних сфер суспільного життя і культурна легітимність у соціумі.

Організація, що виникла, починає жити самостійним життям і не залежить від людей, які її створили. У цьому контексті організація і виступає як соціальна спільність.

Соціальна спільність – це реально існуюча, емпірично фіксована сукупність індивідів, що відрізняється відносно цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії та поведінки

Соціологічне тлумачення **організації** будь-якої спільноти дав польський соціолог Я. Щепанський.

Організація – це така сукупність взірців поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, яка забезпечує співіснування членів спільноти, гармонізує їхні прагнення і дії в процесі задоволення потреб, сприяє вирішенню проблем і конфліктів, що виникають під час їх взаємодії

Узагальнюючи це визначення, В. Оссовський зауважує, що **соціальна організація спільноти** – це комплекс засобів, за допомогою яких спільнота підтримує внутрішню рівновагу, певний соціальний порядок у своєму середовищі. Це система нормативно зумовлених і санкціонованих соціальних відносин між індивідами в межах групи, між окремим індивідом – членом групи і груповими цінностями і, зрештою, між ним та представниками інших груп та їхніми цінностями.

Соціальна організація групи виявляється в:

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

Входження людини в них відбувається через різноманітні соціальні спільноти: групи, інститути, організації та системи прийнятих норм і цінностей (культуру). Унаслідок цього людина залучена до багатьох соціальних систем, кожна з яких чинить на неї системоформуючий вплив. Вона стає не тільки елементом соціальної системи, а системою, що має складну структуру.

Людина, як істота соціальна, на основі соціальних зв'язків і взаємодії створює групи, колективи, об'єднання і спільноти. Саме особистість об'єднує всі ланки суспільного життя: макро-, мезо- і мікросередовища, робить їх полем власної творчої активності та осередком розгортання внутрішніх потенцій (рис. 4.1).

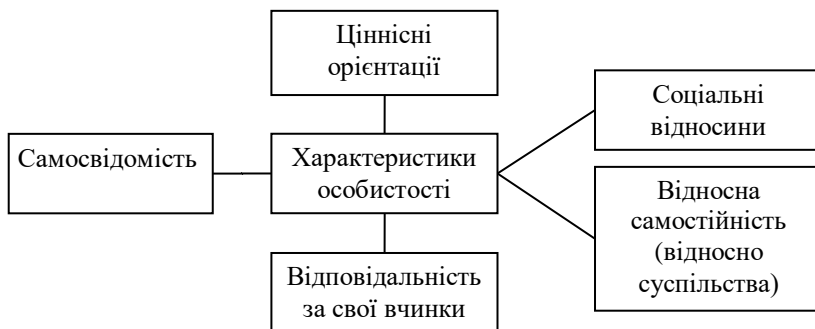


Рисунок 4.1 – Характеристики особистості

Особистість – це конкретне відображення суті людини, інтеграція в індивіди соціально значущих рис і соціальних відносин певного суспільства, яка певним чином реалізується в практичній діяльності. Те, що є особливо важливим для людини, виступає врешті-решт як мотиви та цілі її діяльності.

Специфіка особистості визначається її соціальною якістю, тобто сукупністю взаємопов’язаних елементів, зумовлених типом соціальної взаємодії особистості з іншими людьми в конкретних історичних умовах (рис. 4.2).

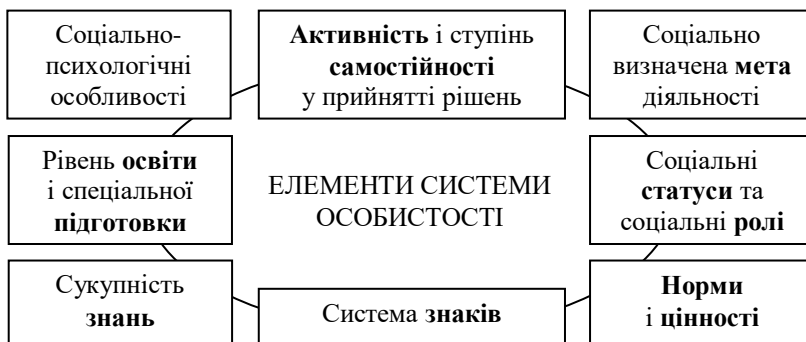


Рисунок 4.2 – Елементи системи особистості

Соціальний статус – становище індивіда або соціальної групи відносно інших індивідів, груп, яке визначається соціально значущими для цієї суспільної системи ознаками (професійно-кваліфікаційними, економічними та ін.). Людина здобуває свій статус завдяки успадкованим ознакам (стать, національність, раса та ін.) – статус природжений,

аскриптивний або внаслідок власних зусиль (освіта, професія) – здобутий. Особистість соціально наділяється статусом і володіє ним відносно інших статусів.

Соціальна роль – нормативний зразок поведінки індивіда, який займає певну соціальну позицію (у суспільстві, соціальній організації, соціальній групі) і виконує відповідні функції. Деякі ролі індивід обирає вільно, прагнучи їх активно опанувати (наприклад, роль дружини, матері, чоловіка), інші ж йому дано незалежно від його волі й бажання (роль жінки, чоловіка, члена етнічної групи). Із соціальною роллю пов'язані певні права та обов'язки індивіда, ступінь реалізації яких залежить не лише від змісту ролевих вимог, а й від можливостей, здібностей самого індивіда. Соціальна роль характеризується також комплексом нормативних вимог до поведінки й очікувань (експектацій). Членам соціальної групи, які виконують певну роль, представники групи (суспільства), що взаємодіють із ними, ставлять вимоги, установлюють типи соціальної поведінки, відносин, дають настанови та ін. Ці вимоги, накази набувають форми очікування певної поведінки. Так, від матері оточення очікує, що вона піклуватиметься про свою дитину, від фахівця – що він професійно виконуватиме свої функціональні обов'язки та ін. Конституція України визначає права, свободи та обов'язки людини і громадянина, тобто конституційний статус. Це водночас є і ролевими вимогами до громадянина України. Якщо маєш певні права і свободи, то повинен мати й відповідні обов'язки. Очікування та вимоги є компонентами системи регулювання соціальної поведінки, взаємодії в групах, суспільстві. Соціальні ролі можна розглядати як механізм взаємодії особистості й суспільства. Роль є динамічним аспектом статусу. Маючи права і виконуючи обов'язки, які відповідають її статусу, особистість відіграє певну роль.

Соціальні норми – це вимоги суспільства, соціальних груп, які втілюються в еталони, моделі, стандарти належної поведінки. Це правові норми, звичаї, традиції тощо.

Цінність не завжди є тим, що дійсно потрібно людині. Часто людина оцінює речі, предмети, явища крізь призму поширених у цьому суспільстві, у свідомості певної соціальної групи ціннісних критеріїв, готових оцінок та уявлень щодо належного, прекрасного, корисного та справедливого.

Система знаків, яка використовується. За допомогою знаків соціальна спільність керує діяльністю індивідів. Для того щоб вони могли брати участь у соціальній діяльності, вони повинні засвоїти набуті в цій соціальній спільності (соціальній групі, організації) знаки та способи їх сполучення.

Особистість досліджується в системі соціальних зв'язків. **Соціальний зв'язок** – уся сукупність чинників, які зумовлюють спільну діяльність людей у конкретних умовах місця і часу заради досягнення певних цілей. Характер взаємодії не виникає сам по собі – він нав'язується організацією. Зв'язки можуть бути особисті, соціально-групові, організаційні, інституційні та ін.

Особистість розглядається в контексті соціальної системи, що може бути подана в п'ятьох аспектах:

- взаємодія особистостей, кожна з яких є носієм індивідуальних якостей;
- соціальна взаємодія, наслідком якої є встановлення соціальних відносин і створення соціальних груп;
- групова взаємодія, що ґрунтується на певних загальних обставинах (місто, село, трудовий колектив та ін.);
- ієрархія соціальних позицій або статусів особистостей, що включені до діяльності цієї соціальної системи як сукупність соціальних функцій та ролей, які вони виконують на засадах зазначених соціальних позицій;
- сукупність норм і цінностей, які визначають характер і зміст діяльності чи поведінки елементів певної системи.

Соціальні системи як об'єкт теорії організації – це впорядковані в певному відношенні безлічі взаємодіючих індивідів і груп індивідів, що утворюють цілісність

Соціальна система являє собою найскладнішу з відомих систем об'єктивної реальності, що охоплює сукупність соціальних об'єктів і суб'єктів, їхніх властивостей і відносин, що утворюють цілісний соціальний організм (рис. 4.3). Будь-яка соціальна система як цілісний організм характеризується такими ознаками, як самодіяльність, самоорганізація, саморозвиток. Залежно від рівня складності й організації вирізняють п'ять рівнів соціальних систем (рис. 4.4).

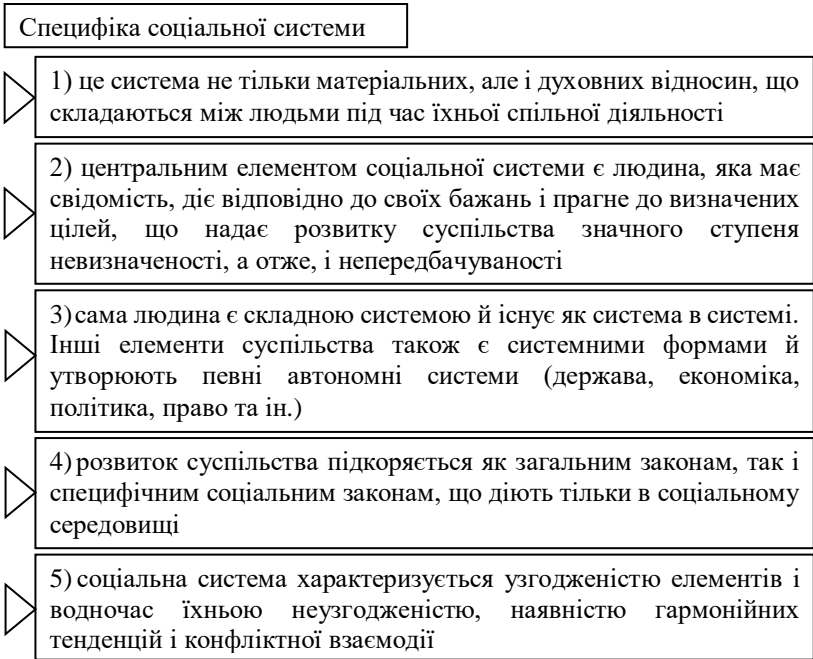


Рисунок 4.3 – Специфіка соціальної системи

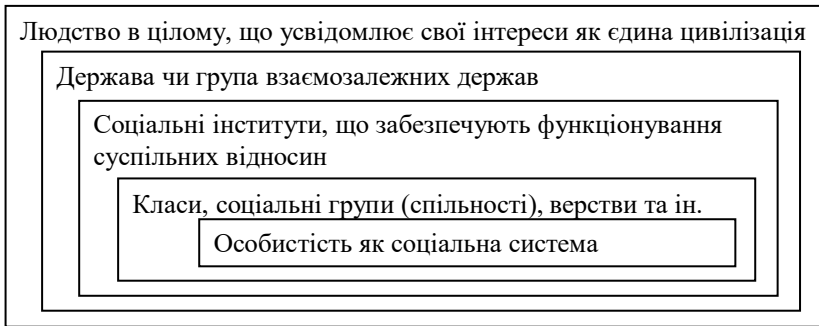


Рисунок 4.4 – Рівні соціальних систем

Соціальна **структура** суспільства – це форма організації суспільства, що склалася історично і характеризується наявністю стійких зв'язків, відносин, які виникли на їхній основі, соціальних груп і інститутів, що забезпечують цілісність суспільства, збереження його властивостей у разі впливу на нього різних внутрішніх і зовнішніх чинників. Структура суспільства містить безліч різноманітних елементів (рис. 4.5).

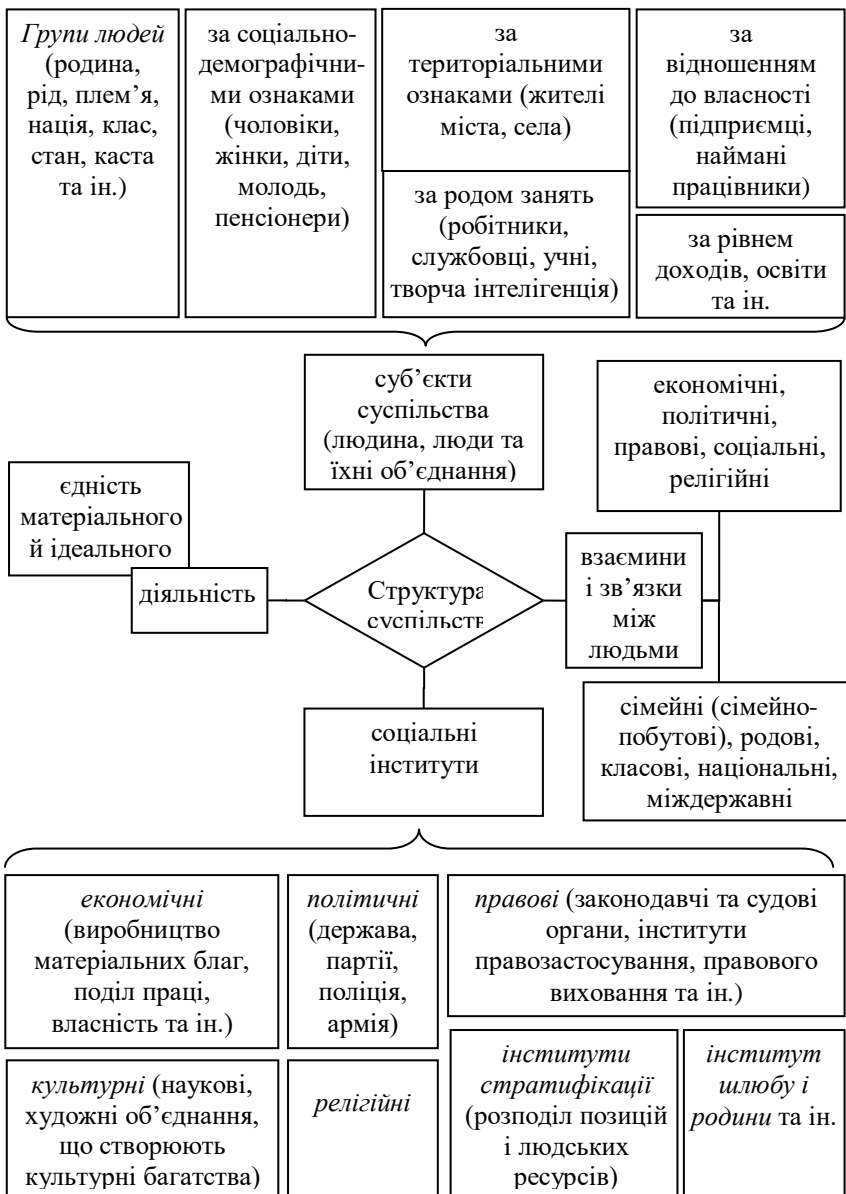


Рисунок 4.5 – Структура суспільства

Людське життя є суспільним, соціальним, тобто визначається як життєдіяльність.

Діяльність – це специфічний людський спосіб ставлення людини до світу. Вона об'єднує біологічну, соціальну та духовно-культурну суть людини. Діяльність постає як спосіб перетворення природи на предмети споживання, творіння культури.

Характерні **ознаки діяльності** людини:

- **діє** під впливом тих чи інших мотивів для задоволення певної потреби;
- **існує** завдяки взаємодії з навколишнім середовищем (інші люди, предмети, природа тощо);
- **обмінюється** інформацією з іншими людьми, тобто бере участь у спілкуванні;
- на початку життя людина **грається, вчиться**, а далі – **працює**;
- саме завдяки діям, взаємодіям набуває певного **досвіду**;
- відчуває **вплив умов життя** як на рівні оточення (мікросередовище), так і на рівні суспільства (макросередовище);
- діяльність має **цілеусвідомлений і цілеспрямований** характер

Діяльність – це активна взаємодія людини з навколишнім середовищем, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, що виникла внаслідок прояву в неї певної потреби

Проблема діяльності була предметом пильної уваги багатьох мислителів і філософів. І. Кант, Г. Гегель, Й.-Г. Фіхте, К. Маркс, М. Вебер дійшли висновку, що соціальна діяльність у всіх її різновидах являє собою той знаменник, до якого можна звести всю різноманітність форм громадського життя. *Макс Вебер* вбачав основу життя суспільства в соціальній дії, яку він визначив як людську поведінку, спрямовану на іншу людину. *Толкотт Парсонс* стверджував, що вся соціальна практика, по суті, являє собою сукупність «взаємин між виконуваними свої обов'язки людьми». *Карл Маркс* зробив висновок про те, що суспільство є «продуктом взаємодії людей».

Грунтуючись на цій традиції, сучасні соціальні філософи вбачають у соціальній дії субстанцію всього соціального, вихідний пункт усієї системи суспільних відносин, а також засіб інтеграції соціальної системи і всіх її компонентів. Сьогодні не потребує доказів ідея, що саме за допомогою діяльності людина набула відмінних від природних форм соціальних форм буття.

Діяльність людини являє собою єдність матеріального й ідеального. Соціальна діяльність перетворює зовнішню природу на «другу природу», тобто культуру. Таким чином, діяльність можна визначити як суто людську форму активного ставлення до навколишнього світу, змістом якої є доцільні зміни та перетворення в інтересах людей. Основною властивістю людини є активна цілеспрямована поведінка.

Н. Вінер вважав, що активне поводження можна підрозділити на два класи: нецілеспрямоване (випадкове) і цілеспрямоване. Термін «цілеспрямоване» означає, що дія або поведінка людини допускає тлумачення як «спрямована» на досягнення певної мети. Категорія мети ставиться не реальному світу, а людській свідомості. Свідома поведінка є цілеспрямованою, проте ця спрямованість не означає свободи від об'єктивних закономірностей зовнішнього середовища, довільності у виборі мети. Проте на перше місце ставиться розвиток людини, задоволення її інтересів. Із точки зору Е. Фромма, людина не така, яка вона є. Вона така, якою може стати. Більше того, вона погано адаптується до цих соціальних умов, оскільки наділена пристрастями і спонуками. І може бути, саме в тому, що вона некерована, схильна до стихійності, «погана» за самою своєю природою, і є її збереження, а значить, і відтворення.

Для дійсного збереження організації потрібні більші активності, ніж ті, з яких складається організоване ціле. Терміни «активність» і «опір» ввів А. Богданов стосовно комплексів (систем, організацій), розглядаючи їх як властивості елементів системи, які характеризують спрямованість на розвиток або консервацію системи. Збільшення активностей може забезпечити зовнішнє середовище, що, у свою чергу, обов'язково змінює внутрішні співвідношення комплексу, його структуру. А. Богданов, проводячи паралель між соціальним і біологічним, зазначав, що в живій клітині процеси росту змінюють молекулярні зв'язки, а в соціумі розвиток організації веде до зміни структури.

Практична стійкість організації залежить не тільки від кількості сконцентрованих у ній активностей-опорів, але і від способу їх поєднання, характеру організаційних зв'язків, виду організаційної структури.

Для тектології перші, основні поняття – це поняття про елементи і їх поєднання. Елементами є активності-опори всіх можливих видів.

- Поєднання зводяться до трьох типів комплексів:
- організовані (із переважанням активностей);
 - дезорганізовані (із переважанням опорів);

- нейтральні (рівність організуючої і дезорганізуючої дії).

Коли активність (розкладаюча або комбінуюча) спрямовується на певні комплекси, вона неминуче зустрічає в них опір, сильніший або слабкіший. Цей опір вимірюється сумою зусиль або сумою енергії, яка витрачається на те, щоб його подолати. Але поняття опору не є чим-небудь особливим і самостійним. Це та сама активність, але розглянута з іншої точки зору – протиставлена іншій активності.

Категорії «активність» і «опір» не лише цілком співвідносні, але й такі, що взаємно перетворюються: будь-яка активність є опором для інших активностей, яким вона протистоїть, та навпаки.

Будь-яке розкладання на елементи, що реально відбувається або тільки мислиться, є дезорганізацією. Адже воно для того і робиться, щоб зменшити опір речей нашим зусиллям (*розділай і володарюй*), за допомогою яких ми потім організуємо елементи в нові, бажані для нас поєднання. Дезорганізоване ціле менше за суму своїх частин – це визначення само собою впливає з попереднього.

Специфічні особливості організації як соціальної системи полягають у тому, що вона є соціальною спільнотою:

- створеною з певною метою й оцінюваною мірою її досягнення, а отже, системою з певними елементами раціональності;
- зі стійкою взаємодією елементів, що сприяє міцності та стабільності їх існування в просторі й часі;
- із наявністю як мінімум двох елементів – суб'єкта й об'єкта управління;
- структурованою горизонтально за функціональною (розподілом і спеціалізацією праці) і вертикально за ієрархічною ознакою, що зумовлено необхідністю координації різноспрямованої діяльності горизонтальних структур, їхньої спонтанної активності;
- із відносно високим ступенем згуртованості;
- неоднорідною – індивіди, соціальні групи як об'єкти організації мають власні інтереси, що не завжди збігаються;
- багатофункціональною, із певними функціями в макро- і мікросоціумі;
- яка входить у більші об'єднання як елемент структурних утворень

4.2. Основні види соціальних організацій

Формальна організація – основа адміністративної структури, що являє собою систему узаконених знеособлених вимог і стандартів поведінки, формально заданих і жорстко закріплених наперед розписаними ролями й принципами. Формальна організація забезпечує проходження ділової інформації, необхідної для функціональної взаємодії її членів. По горизонталі в ній відтворено вимоги функціонального поділу праці, а по вертикалі – відносини влади й субординації. На виробничому підприємстві формальну організацію репрезентовано системою підрозділів, груп і робочих місць із певними функціями чи статусами. Вона включає в себе різні регулятори, які нормують і планують діяльність певної соціальної спільності. Формальна організація є раціональною: в її основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети. Вона принципово безособова, оскільки розрахована на абстрактних індивідів, між якими не повинно бути жодних стосунків, що виходять за межі службових.

Система знеособлених вимог закріплюється нормами і взірцями поведінки, що є основними елементами культури і фіксуються у визначених ролях і приписах. Формальна структура утворює каркас відносин в організації і надає їм необхідної сталості.

Формальна організація має сильну тенденцію до перетворення на бюрократичну організацію. Слід зазначити, що переважна точка зору на організаційний процес полягає в тому, що він відбувається бюрократично.

Неформальна організація ґрунтується на принципах саморегулювання і самоорганізації. На відміну від формальної, вона не є жорстко структурованою, будується на основі індивідуальних особливостей працівників, специфіки відносин між ними. Для них характерна система неприписаних соціальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями. Їх поява пов'язана зі своєрідністю дії «людського чинника» в організації, що ще раз підкреслює роль особистості в організаційному процесі. Виконуючи виробничі функції, люди вступають у численні контакти, устанавлюють спонтанні особисті зв'язки, які мають емоційне забарвлення. Інакше кажучи, існує поділ між професійною функцією, яку виконує людина, і особистістю. Неформальна організація як спонтанна спільність людей припускає особистісні службові відносини, вирішення виробничих завдань способами, відмінними від формальних приписів. Утворення неформальних груп є формою дезорганізації, що сприяє підтриманню соціальної цілісності, зняттю соціальної напруженості в колективі. Неформальна організація виступає своєрідним буфером між

індивідом і жорсткою формальною організацією. Не виключена, однак, і негативна роль неформальних організацій: іноді інтерес певної групи може превалювати над загальною метою організації.

Отже, формальна організація створюється відносинами між знеособленими посадами й професійними позиціями, а неформальна – між живими людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Ці дві форми організації співіснують, доповнюють одна одну, а інколи протидіють.

Необхідність у неформальній організації зумовлюється таким:

- не можна стандартизувати всю сукупність відносин, що виникають під час спільної діяльності;
- завжди можуть виникати непередбачені ситуації, які потребують нестандартних рішень;
- час від часу з'являється необхідність в опрацюванні нових стандартів поведінки, які виникають саме в неформальній організації, а потім переносяться у формальну;
- відносини між людьми ніколи не бувають лише діловими

Через такі організації індивіди залучаються до суспільного життя, інтегруються в суспільство.

Процес входження людини в організацію, а організації в систему інших організацій відбувається в два етапи:

1) адаптації, тобто ознайомлення і засвоєння норм, правил поведінки, традицій, цінностей, що консолідують та інтегрують;

2) актуалізації, тобто виходу за межі загального самоствердження.

Якщо норми й цінності не підходять людині чи організації, то на етапі актуалізації виникають проблеми. Частіше це трапляється за умов переструктурування суспільства: людині складно знайти свою організацію, а організації важко швидко перебудуватися відповідно до потреб часу.

Модель Хоманса. Неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними. У моделі Хоманса (рис. 4.6) видами діяльності називають завдання, що виконуються людьми. Під час виконання цих завдань люди вступають у взаємодію, яка, у свою чергу, сприяє появі почуттів – позитивних і негативних емоцій один відносно одного і начальства. Ці емоції впливають на те, як люди здійснюватимуть свою діяльність і взаємодіятимуть у майбутньому.

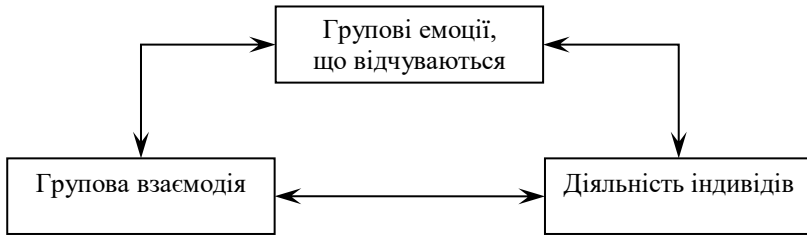


Рисунок 4.6 – Модель Хоманса

Оскільки групові емоції впливають як на завдання, так і на взаємодію, вони можуть також впливати на ефективність формальної організації. Залежно від характеру емоцій (сприятливих або несприятливих) вони можуть приводити до підвищення або зниження ефективності, прогулів, плинності кадрів, скарг та інших явищ, важливих для оцінювання діяльності організації. Тому, навіть якщо формальна організація створена не з волі керівництва і не знаходиться під його повним контролем, нею завжди необхідно ефективно управляти, щоб вона могла досягти поставлених цілей.

Труднощі, що заважають ефективному управлінню групами і неформальними організаціями, – це спочатку невисока думка про них керівників. Деякі керівники продовжують вважати, що неформальна організація – це результат неефективного управління. По суті, виникнення неформальних організацій – явище природне і поширене – вони є в кожній організації і мають як негативні, так і позитивні риси.

Дійсно, деякі неформальні групи можуть поводитися непродуктивно, що заважає досягненню формальних цілей. Неформальними каналами можуть поширюватися помилкові чутки, що призводить до виникнення негативного ставлення до керівництва. Прийняті групою норми можуть привести до того, що продуктивність організації буде нижча тієї, що визначена керівництвом. Тенденції до опору всяким змінам і до збереження вкорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Проте така контрпродуктивна поведінка часто є реакцією на ставлення керівництва до цієї групи. Правильно або ні, але члени групи вважають, що до них ставляться несправедливо і відповідають так, як відповіла би будь-яка людина на те, що їй здається несправедливим.

Такі випадки негативної реакції іноді заважають керівникам бачити численні потенційні вигоди від неформальних організацій. Оскільки для того, щоб бути членом групи, потрібно працювати в цій організації, відданість групі може перейти у відданість організації. Багато

людей відмовляються від високооплачуваних посад в інших компаніях, тому що не хочуть порушувати соціальні зв'язки, яких вони набули в цій компанії. Цілі групи можуть збігатися з цілями формальної організації, а норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації. Наприклад, сильний дух колективізму, характерний для деяких організацій, що породжує сильне прагнення до успіху, часто зростає з неформальних взаємин, мимовільних дій керівництва. Навіть неформальні канали зв'язку можуть іноді допомагати формальній організації, доповнюючи формальну систему комунікацій.

Не знаходячи способів ефективної взаємодії з неформальними організаціями або намагаючись подавити їх, керівники часто упускають ці потенційні вигоди. У будь-якому випадку, незалежно від того, чи є неформальна організація шкідливою або корисною, вона існує, і з нею слід рахуватися. Навіть якщо керівництво зруйнує якусь групу, на її місці обов'язково виникне інша, у якої, цілком можливо, складеться свідомо негативне ставлення до керівництва.

Теоретики вважають, що неформальна організація може допомогти формальній у досягненні цілей. Скотт і Девіс пропонують вирішити це питання таким чином:

1. Визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення спричинить знищення і формальної організації. Отже, керівництву слід визнати неформальну організацію, працювати з нею і не погрожувати її існуванню.

2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп. Розвиваючи цю думку, Девіс пише: «Кожному керівникові належить знати, хто є лідером у кожній неформальній групі, і працювати з ним, заохочуючи тих, хто не заважає, а сприяє досягненню цілей організації. Коли неформальний лідер протистоїть своєму працедавцеві, його широкий вплив може підірвати мотивацію і задоволеність виконуваною роботою у співробітників формальної організації».

3. Перед тим, як ужити яких-небудь заходів, прорахуйте їх можливий негативний вплив на неформальну організацію.

4. Щоб ослабити опір змінам із боку неформальної організації, дозвольте групі брати участь в ухваленні рішень.

5. Швидко видавайте точну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток.

4.3. Механізми регулювання (регулятори) в соціальних системах

Цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання (рис. 4.7).

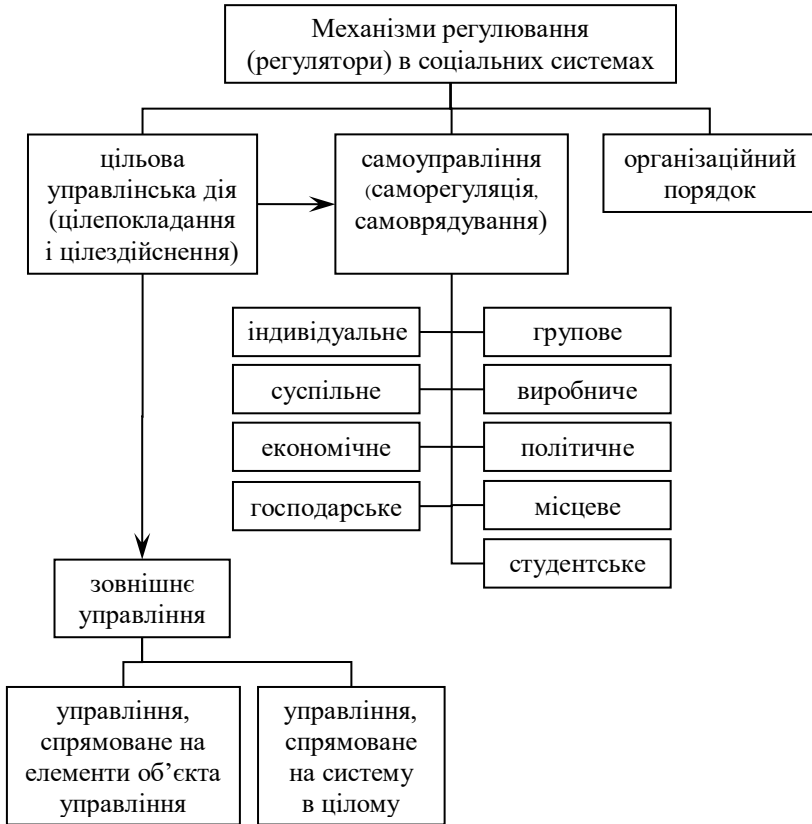


Рисунок 4.7 – Механізми регулювання в соціальних системах

Управління, спрямоване на окремі елементи організації, передбачає, що власні можливості суб'єктів організації використовуються тільки в межах заданих ззовні установок, отже, їх потенціал використовується не повною мірою (рис. 4.8а). У разі управління, спрямованого на організацію в цілому, управлінський вплив не блокує потенціалу організації (рис. 4.8б).

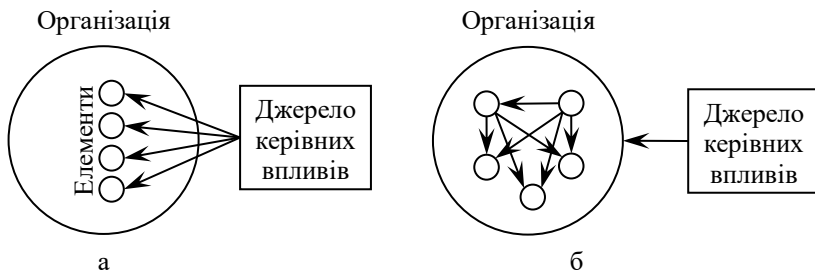


Рисунок 4.8 – Управління, спрямоване на окремі елементи організації (а) та організацію в цілому (б)

Таблиця 4.1 – Переваги і недоліки зовнішнього управління

Переваги	Недоліки
Прозорість максимальної кількості об'єктів управління	Обмеженість інтелектуального потенціалу єдиної управлінської ланки
Можливість єдиного скоординованого впливу на всі елементи управління, ураховуючи інтереси цілого	Відірваність від завдань і проблем низових ланок
	Відсутність особистої зацікавленості всіх елементів організаційної структури в результатах функціонування

Самоуправління належить до цільового управління. Його можна розглядати з кібернетичних або соціологічних позицій. Із точки зору кібернетики система вважається самокерованою, якщо має автономію відносно зовнішнього середовища і її поведінка неповністю детермінована ззовні. Із соціологічної точки зору самоуправління виступає як участь усіх членів організації у виробленні загальних рішень.

Самоуправління – це:

1) внутрішній вплив, що виробляється самою системою. Будь-яка складна система передбачає наявність самоуправління через свою ієрархічну побудову: її підсистеми зазнають (на собі) не тільки зовнішнього управлінського впливу, але і в міру своєї самостійності (автономності) чи незалежності від центру самі виробляють певні методи – внутрішні впливи;

2) спосіб, режим управління організації, за якого основні функції управління її діяльністю виконує сама організація без зовнішнього тиску;

3) релевантна властивість будь-якої складної системи реалізовувати свої основні функції для самозбереження і саморозвитку;

4) соціальний демократичний інститут, форма участі індивіда, певної соціальної групи, колективу у вирішальних фазах конкретного управління.

Самоуправління – стан, за якого суб'єкт і об'єкт управління збігаються; такий характер процесів об'єкта, що є умовно-замкненою системою, за яких не відбувається безпосереднього контролю над ними – цілепокладання здійснюється самим об'єктом відповідно до своїх властивостей, що можуть бути запрограмовані певним чином під час його створення.

Для самопрограмованих систем характерне самоуправління вищого рівня, за якого можлива змінюваність цілей, тобто певна свобода волі. Саморегуляція пов'язана зі свободою і самостійністю, самопрограмованість пов'язує з свідомістю (усвідомленням) і цілеспрямованістю.

Самоуправління може бути неповним, означаючи лише наявність механізмів управління (зворотних зв'язків) у самій системі.

Самоуправління в **соцаспекті** постає як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Це особливий варіант організації управління, коли кожен з об'єктів (індивідів чи груп індивідів) сам вирішує питання в межах відведених йому повноважень, розподілу ресурсів, трудових функцій і спільного заробітку.

У суспільстві термін «самоуправління» зазвичай позначає концентрацію влади на нижніх рівнях управління. У цьому випадку використовують спеціальний політологічний термін – «самоврядування». По суті ж, самоуправління великої групи людей (соціальної монади) має за мету збереження її специфіки розвитку, при цьому воно може виражатись різними формами:

в етносі – через традицію,

у державі – через право,

у цивілізації – через релігію,

у глобальній системі – через інформацію.

Для невеликої групи людей самоуправління може реалізовуватися самоорганізованою командою.

Ідею самоврядного (самокерованого) трудового колективу, в основі якої лежала демократизація прийняття рішень, висунув і намагався втілити радянський «педагог і новатор» Антон Макаренко, узявши участь у створенні в 1920-тих роках Харківського машинобудівного заводу «ФЕД»; більш успішно її застосував

американський учений Пітер Друкер на початку 1950-х. Упровадження такого самоврядного управління є кроком до децентралізації системи прийняття рішень.

Організаційний порядок

Внутрішню основу, а отже, і суть управління персоналом, становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені вирішувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі.

Проблема «конфлікт – співробітництво» є основною суперечністю організаційної поведінки, яка або розв'язується, або загострюється. Ступінь розв'язання суперечностей є основним показником того, як ефективно здійснюється управління. Тому в організації треба створити таку систему управління, яка забезпечувала б оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів, служб або різних корпоративних ланок (якщо це холдинг). Необхідно знайти «золоту середину», певний баланс, тобто організаційний порядок, який підтримував би організаційне середовище управління. Іншими словами, організаційну суть управління персоналом становить організаційний порядок, що створюється на основі узгодженості субординаційних (відносини підпорядкування працівників «зверху до низу») і координаційних (узгодження різнорідних за становищем ланок і рівнів управління, а також малих управлінських інтересів) зв'язків.

Контрольні запитання

1. Розкрийте суть соціальної організації та соціальної спільності.
2. Які характеристики має особистість?
3. Охарактеризуйте елементи системи особистості.
4. Яку специфіку має соціальна система?
5. Розкрийте суть і характерні ознаки діяльності людини.
6. Які особливості мають формальні та неформальні соціальні організації?
7. Як взаємодіють формальні та неформальні організації за моделлю Хоманса?
8. Які механізми забезпечують цілісність соціальних систем?

Тести

1. *Добровільними організаціями є:*
 - а) шпиталь;
 - б) професійні об'єднання;
 - в) виправні табори;
 - г) обов'язкова армія.
2. *Примусовими організаціями є:*
 - а) релігійні об'єднання;
 - б) професійні об'єднання;
 - в) політичні партії;
 - г) шпиталь.
3. *Специфічними ознаками соціальної інституції порівняно із соціальними організаціями, на думку В. Оссовського, є:*
 - а) довготривалість у просторі й часі;
 - б) орієнтація на упорядкування основних сфер суспільного життя;
 - в) культурна легітимність у соціумі;
 - г) усі відповіді правильні.
4. *Соціальна система як цілісний організм характеризується такими ознаками, як:*
 - а) діяльність і управління;
 - б) самоорганізація, саморозвиток;
 - в) самодіяльність, самоорганізація, саморозвиток;
 - г) немає правильної відповіді.
5. *Переважаючі активності в організації призводять до формування комплексів:*
 - а) організованих;
 - б) дезорганізованих;
 - в) нейтральних;
 - г) пасивних.
6. *Переважаючі опорні в організації призводять до формування комплексів:*
 - а) пасивних;
 - б) нейтральних;
 - в) організованих;
 - г) дезорганізованих.
7. *Рівність організуючої і дезорганізуючої дії в організації призводять до формування комплексів:*
 - а) пасивних;
 - б) нейтральних;
 - в) організованих;
 - г) дезорганізованих.

8. *Основними видами соціальних організацій є:*
- а) лінійна та лінійно-функціональна;
 - б) формальна та неформальна;
 - в) механістична та органічна;
 - г) немає правильної відповіді.
9. *Із яких елементів складається модель Хоманса?*
- а) діяльність індивідів, групова взаємодія, групові емоції;
 - б) цілі, завдання, функції, методи;
 - в) місія, цілі, стратегія;
 - г) особистість, посада, підрозділ, підприємство, ринок.
10. *До механізмів регулювання в соціальних системах належать:*
- а) цілепокладання і цілездійснення;
 - б) цінності, норми, мотиви;
 - в) цільова управлінська дія, самоуправління, організаційний порядок;
 - г) адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

- 5.1. Організаційна діяльність.
- 5.2. Принципи управління.
- 5.3. Оптимізація управління.
- 5.4. Методи управління.

5.1. Організаційна діяльність

Організація – це функція управління, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками та групами й узгодження їх діяльності. Функція організації реалізовується під час організаційної діяльності

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

Основні складові організаційного процесу
(організаційної діяльності)

- **розподіл праці** – розподіл спільної праці в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- **департаменталізація** – групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- **делегування повноважень** – підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- **установлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджеру;
- **створення механізмів координації** – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт і видів діяльності

Складність організаційного процесу полягає в необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. На рис. 5.1 наведено континууми можливих рішень у межах організаційної діяльності. Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір зрештою і формує організаційну структуру.

	<i>(спеціалізація)</i>	
1. Розподіл праці	глибокий	мілкий
2. Департаменталізація	<i>(основа групування)</i>	
	гомогенна	гетерогенна
3. Повноваження	<i>(делегування)</i>	
	централізоване	децентралізоване
4. Діапазон контролю	<i>(кількість підлеглих)</i>	
	вузький	широкий
5. Координація	<i>(механізми)</i>	
	формальні	неформальні

Рисунок 5.1 – Континууми можливих рішень під час організаційної діяльності

Організаційні парадигми

Усе розмаїття підходів до організаційної діяльності можна подати у вигляді двох альтернативних парадигм (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Альтернативні парадигми організаційного процесу

1-ша парадигма	2-га парадигма
Вихідним станом будь-якої системи є безлад, хаос	Немає нічого більш неприродного, ніж хаос. Реальні системи мають іманентну організацію. Хаос – теж порядок, але складніший, менше доступний для розуміння
Організація припускає створення порядку з хаосу	Організація передбачає створення умов для розвитку системи
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову настане хаос	Слід орієнтуватися на саморегуляцію і на саморозвиток систем

Наведені парадигми відображають два принципово різних підходи до організаційної діяльності.

Перший можна умовно назвати підходом примусу, коли для створення і підтримки організаційного процесу необхідно докладати зусиль. Як тільки ці зусилля припиняються, система повертається до вихідного стану. Можна конструювати скільки завгодно штучних організаційних схем, але вони будуть неміцними й неефективними. Наша історія знає чимало таких прикладів: колгоспи, раднаргоспи, виробничі об'єднання та ін.

Другий підхід орієнтований на природні процеси організації, що розвивається досить довго, щоб дати місце і волевиявленню людини.

Цілі людини, що не входять до діапазону природного розвитку (наприклад, створення колгоспів), приречені на провал, які б ресурси не залучалися для їх досягнення.

Проте людина з її цільовою і волевою діяльністю не виключається з процесу розвитку, треба лише виконати **умову**: простір цілей людини має збігатися з діапазоном напрямів природного (можливого в принципі) розвитку. Орієнтацію на природний розвиток можна знайти і в дослідженнях А. Сміта, який стверджував, що для соціально-економічного розвитку суспільства необхідні мир, легкі податки і терпимість в управлінні, а все інше зробить природний хід речей.

Ураховуючи, що традиційний менеджмент як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє вирішенню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації, виникла об'єктивна необхідність сформулювати *парадигму менеджменту XXI століття* – **менеджменту творчості**, сутністю якого є:

1) протистояння процесам саморуйнації людської особистості й руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;

2) створення умов для гармонізації відкритих саморегульованих систем: людини, організації, суспільства та ін.;

3) створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;

4) формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Великим внеском у формування нової парадигми менеджменту став розвиток науки про управління – кібернетики.

Кібернетика (за Норбертом Вінером) – це наука про управління, зв'язки та обробку інформації в техніці, живих організмах і людському суспільстві.

Кібернетичні системи – складні динамічні системи з управлінням. Системи, що не піддаються управлінню, не є об'єктами вивчення кібернетики.

Кібернетична система – це множина взаємозалежних об'єктів (її елементів), здатних сприймати, запам'ятовувати і переробляти інформацію, а також обмінюватися нею

Властивості кібернетичних систем

1. Багатоваріантність поведіння.
2. Керованість (інформаційним впливом на систему можна змінити її поведінку).
3. Наявність керувального пристрою.
4. Здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керувальний пристрій.
5. Існування між системою, середовищем та керувальним пристроєм каналів інформації.
6. Здатність інформації, яка циркулює цими каналами, утворювати зворотні зв'язки, за допомогою яких здійснюється керування поведінкою системи органами управління.
7. Цілеспрямованість управління системою: воно спрямовує систему до вибору певної поведінки або стану, компенсуючи зовнішні збурення.
8. Досягнення мети, так само як і поведінка системи, має ймовірнісний характер і визначається співвідношенням потужності збурювальних впливів та ефективності керувального пристрою (здатність до переробки інформації та вироблення оптимальних у певному сенсі керувальних впливів).
9. Властивість рівноваги, притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність керувального пристрою повертати систему до початкового стану або початкової поведінки, компенсуючи збурювальні впливи.
10. Властивість самоорганізації, також притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність відновлювати або змінювати свою структуру та спосіб функціонування, компенсуючи збурювальні впливи

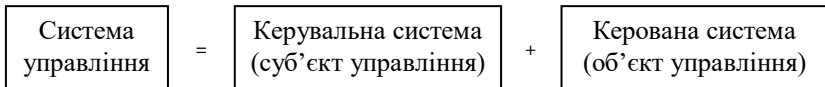
Приклади кібернетичних систем: *автопілот, регулятор температури, комп'ютер, людський мозок, живий організм, підприємство, людське суспільство.*

Кібернетична система на найвищому рівні спостереження характеризується самоуправлінням і самообслуговуванням. До того ж на цьому найвищому рівні вона є закритою системою. Самоуправління (self-autonomy) підтримується через процеси морфостазу (morphostasis). Парадоксально, але структура системи зберігається завдяки опорним (calibrated) схемам змін і постійності.

Морфостаз – процеси, які сприяють самозбереженню системи; **морфогенез** позначає процеси, які сприяють змінам і зростанню складності систем.

5.2. Принципи управління

Управління – особливим чином орієнтований вплив на систему, що забезпечує надання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану є структура. Організувати – значить перш за все створити (або змінити) структуру.



Базовою класифікаційною ознакою побудови систем управління, що визначає вигляд системи та її потенційні можливості, є спосіб організації контуру управління. Відповідно, виділяють кілька принципів управління.

Принцип розімкненого управління. В його основі лежить ідея автономного впливу на систему, незалежно від умов її роботи. Очевидно, що галузь практичного застосування цього принципу передбачає апіорну достовірність знання стану середовища та системи впродовж її функціонування. Тоді можна визначити реакцію системи на розрахований вплив, який заздалегідь програмується у вигляді функції незалежного змінного часу (рис. 5.2).

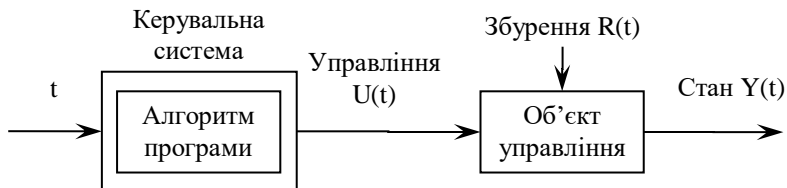


Рисунок 5.2 – Принцип розімкненого управління

Таким чином, якщо цей вплив відрізняється від передбаченого, негайно відбуваються відхилення в характері зміни вихідних координат, тобто система виявляється відкритою для збурень. Тому цей принцип використовується в разі впевненості в достовірності відомостей про умови роботи системи. Наприклад, для організаційних систем подібна впевненість допустима за умов високої виконавської дисципліни, коли віддане розпорядження не потребує подальшого контролю. Іноді таке управління називають директивним. Безсумнівною перевагою схеми є простота організації управління.

Принцип розімкненого управління з компенсацією збурень. Цей підхід полягає в прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми: нерегульований вплив збурень на функціонування системи. Можливість компенсації збурень, а значить, ліквідація недостовірності апріорної інформації, базується на доступності вимірів збурень (рис. 5.3).

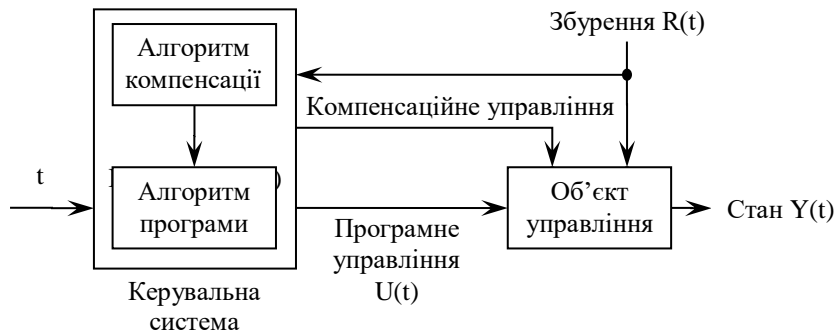


Рисунок 5.3 – Принцип компенсаційного управління

Вимірювання збурень дозволяє визначити компенсаційне управління, що відбиває наслідки збурень. Зазвичай разом із коригувальним управлінням система піддається програмного впливу. Однак на практиці не завжди вдається зафіксувати інформацію про зовнішні збурення, не кажучи про контроль відхилень параметрів системи або несподівані структурні зміни. За наявності інформації про збурення принцип їх компенсації шляхом уведення компенсаційного управління викликає практичний інтерес.

У статичному режимі для систем стабілізації існують такі типи залежностей вихідної величини від величини збурення (рис. 5.4):

- 1 – перекомпенсація;
- 2 – інваріантність – властивість системи, в якій збурення не впливає на вихідну величину;
- 3 – недокомпенсація;
- 4 – нелінійна залежність.

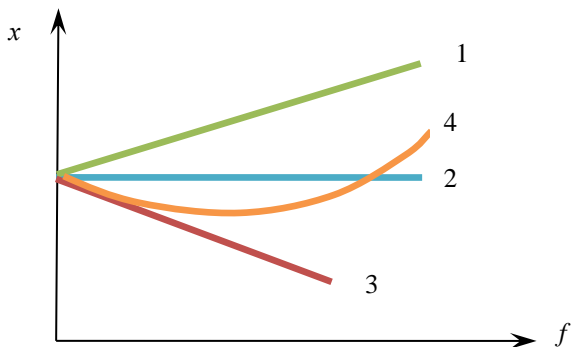


Рисунок 5.4 – Типи залежностей вихідної величини від величини збурення

Розглянуті принципи належать до класу розімкнених контурів управління: величина управління не залежить від поведінки об'єкта, а є функцією часу чи збурення.

Приклад: *торгова точка з найманим продавцем і мобільним зв'язком із власником.*

Принцип замкненого управління. Клас замкнених контурів управління утворюють системи з негативним зворотним зв'язком, що втілюють базовий принцип кібернетики. У таких системах заздалегідь програмується не вхідний вплив, а необхідний стан системи, тобто наслідок впливів на об'єкт, у тому числі управління. Отже, можлива ситуація, коли збурення позитивно впливає на динаміку системи, якщо наближає її стан до бажаного.

Для реалізації принципу апіорі знаходиться програмний закон зміни стану системи в часі $[Y_{пр}(t)]$, а завдання системи формулюється як забезпечення наближення дійсного стану до бажаного (рис. 5.5).

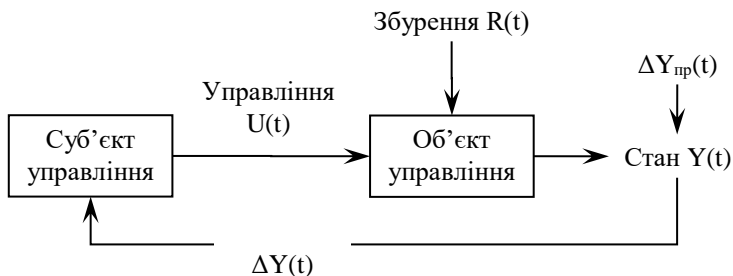


Рисунок 5.5 – Принцип замкненого управління

Розв'язання цього завдання досягається визначенням різниці між бажаним і дійсним станом: $\Delta Y(t) = Y_{np}(t) - Y(t)$. Ця різниця використовується для управління, покликаною звести до мінімуму виявлену неузгодженість. Тим самим забезпечується наближення регульованої координати до програмної функції, незалежно від причин, що спричинили появу різниці, чи то збурення різного походження, чи помилки регулювання.

Замкнене управління здійснюється в системах управління зі зворотним зв'язком, при цьому для управління використовуються дані про зміни виходу керованої системи, її поведінку. Зв'язок від керувальної системи до керованої називається прямим (або каналом командної інформації), від керованої системи до керувальної – зворотним зв'язком (або каналом інформації стану). Тут керувальна дія коригується залежно від вихідної величини $Y(t)$. І вже не важливо, які збурення діють на керовану систему. Якщо значення $Y(t)$ відхиляється від потрібного, то відбувається коригування сигналу $U(t)$ з метою зменшення цього відхилення.

Зворотний зв'язок може бути позитивним і негативним.

Позитивний зворотний зв'язок – той, за якого збільшення $Y(t)$ приводить до таких значень $U(t)$, які спричиняють подальше зростання $Y(t)$, за **негативного** – зростання $Y(t)$ призводить до значень $U(t)$, що спричиняють зменшення $Y(t)$.

Прикладами позитивного зворотного зв'язку є ланцюгові реакції, система аварійної сигналізації, попит і пропозиція в ринковій економіці. В усіх подібних випадках невелике відхилення має спричинити якомога енергійнішу реакцію керованого об'єкта.

Зворотний зв'язок є негативним, наприклад, у разі управління запасом товарів на складі: у разі виникнення значного відхилення запасу від нормативного вживаються заходи з усунення цього відхилення – завезення товарів або реалізація надлишку.

Замкнена система управління дозволяє швидко реагувати на небажані відхилення в поведінці об'єкта, з метою усунення цих відхилень. Проте вона не відстежує причин, що спричинили відхилення. У результаті об'єкт може вийти з-під контролю, а управління тільки уповільнить його небажану поведінку. Приклад: підвищення заробітної плати за рахунок скорочення зайнятості. Замкнена система підтримує рівновагу, вона забезпечує досягнення мети управління, якщо збурювальних дій багато і не всі вони можуть бути виміряні, а також якщо заздалегідь не відомий вплив збурень на керовані величини. Такі системи управління ще називають **регульованими**, оскільки вони використовують інформацію про реакцію об'єкта на управління. Такі

системи застосовують адміністративні й економічні методи дії, включають інтереси людей.

Якщо система управління реагує на кожне, навіть випадкове, відхилення, то може виникати «рискання» системи, її нестійкість.

Недоліком принципу зворотного зв'язку є інерційність системи. Тому часто цей принцип комбінують із **принципом компенсації**, що дозволяє об'єднати переваги обох принципів: швидкість реакції на збурення принципу компенсації і точність регулювання незалежно від природи збурень принципу зворотного зв'язку.

Комбінована система управління використовує інформацію про збурення і поведінку керованої системи, що дозволяє здійснювати облік тривалодіючих причин (збурення середовища) і фактичних результатів управління (поведінка об'єкта), дія яких запізнюється. Спочатку відбувається грубе налаштування об'єкта на умови його роботи, потім точне регулювання відповідно до фактичної поведінки об'єкта.

Принцип одноразового управління. Зовнішні зміни можуть або систематично слідувати одна за одною, або бути одноразовими. Під останніми мають на увазі такі зміни, проміжок часу між якими перевершує доступний для підприємства горизонт планування. Разові зміни вимагають від підприємства одноразової реакції на відповідному рівні управління, тоді як на безперервні зміни необхідно реагувати постійно. Отже, за певних умов система управління чинить одноразовий вплив на об'єкт управління, тоді таке управління реалізує **принцип одноразового управління**.

Широке коло практично значущих завдань складається з необхідності здійснити одноразовий акт управління, а саме – прийняти деяке рішення, наслідки якого відчуються тривалий час. Зрозуміло, що і традиційне управління можна інтерпретувати як послідовність разових рішень. Тут ми знову стикаємося з проблемою дискретності та безперервності, межа між якими так само розмита, як і між статичними й динамічними системами. Однак різниця все-таки існує: у класичній теорії управління виходять із того, що вплив на систему є процесом, функцією часу або параметрів стану, а не одноразовою процедурою.

Теорія прийняття рішень, по суті, являє собою процедуру оптимізації умов детального опису векторного критерію та особливостей визначення його екстремального значення. Так, для постановки завдання характерний критерій, що складається з декількох складових, тобто багатокритеріальна задача.

Для підкреслення суб'єктивізму критерію та процесу ухвалення рішення в розгляд вводиться особа, яка приймає рішення (ОПР) та має індивідуальний погляд на проблему. У ході вивчення рішень формальними методами це проявляється через систему переваг під час оцінювання певної складової критерію.

Як правило, для прийняття рішення ОПР отримує кілька варіантів дій, кожен з яких оцінюється. Такий підхід є максимально наближеним до реальних умов дій відповідального суб'єкта в організаційній системі під час вибору одного з варіантів, підготовлених апаратом. За кожним з них стоїть опрацювання (аналітичне або імітаційне математичне моделювання) можливого перебігу подій з аналізом кінцевих результатів – сценарій.

Зрозуміло, що результатом застосування до об'єкта теорії дослідження операцій, зокрема теорії прийняття рішень, є оптимальний план дій. Отже, на вхід деякого блока, що містить оптимізаційний алгоритм і побудований із застосуванням відповідного методу математичного програмування до моделі ситуації, подається така інформація: початковий стан, мета, критерій якості, перелік варійованих параметрів, обмеження.

Вихід блока і є шуканим планом. Із точки зору кібернетики така побудова класифікується як розімкнений контур управління, оскільки вихідна інформація не впливає на вхідний сигнал.

Можна розширити розглянутий підхід на випадок замкненого управління. Для цього необхідно організувати ітераційний процес у часі: після реалізації плану ввести новий стан системи як початкову умову і повторити цикл.

5.3. Оптимізація управління

Для того щоб повною мірою використовувати переваги певного принципу управління, треба знати завдання управління соціально-економічною системою (рис. 5.6).



Рисунок 5.6 – Завдання управління соціально-економічними системами

Стабілізація керованої системи – це підтримка її вихідних показників поблизу заданих значень y_0 . Приклади: 1) система управління організму – підтримка температури тіла, тиску крові тощо; 2) управління народногосподарським комплексом – підтримка стабільних значень основних макроекономічних показників.

Програмне управління – підтримка вихідних показників поблизу заданих значень y_0 , які залежать від часу заданим чином. Схема управління залишається колишньою, але із заміною y_0 на $y_0(t)$. Приклади: 1) виведення ракети на супутникову орбіту, причому найкраща траєкторія $y_0(t)$ заздалегідь відома – розрахована з урахуванням властивостей земної атмосфери і сили тяжіння; 2) національній і регіональній цільові програми соціально-економічного розвитку.

Стеження – забезпечення якомога точнішої відповідності між станом або поведінкою керованого об'єкта і станом або поведінкою іншого об'єкта, яким керувати неможливо. Він розглядається як складова частина довкілля. Приклади: 1) управління виробництвом товару залежно від некерованого попиту; 2) ритм і глибина дихання, частота пульсу залежно від фізичного навантаження; 3) зенітна ракета і літак супротивника; 4) робототехнічна система «око-рука».

У разі **оптимального управління** слід якнайкраще виконати завдання, що стоїть перед керованою системою, за заданих умов і обмежень. Для цього необхідно знати цільову функцію керованої системи. Приклади цільових функцій: швидкодія, коефіцієнт корисної дії, прибуток, витрати сировини і напівфабрикатів під час технологічного процесу.

Поєднання в процесі управління функції стеження з функцією оптимального управління дозволяє говорити про створення **адаптивних, самоналагоджувальних** систем управління.

Цікаве в цьому плані дослідження, проведене співробітниками інституту Santa Fe (штат Нью-Мексика), які спеціалізуються на аналізі систем, що самоорганізуються. Його описує М. Вуолдроп у книзі «Складність: життя на межі хаосу». Дослідники розробили основні правила, які Вуолдроп називає «складні адаптивні системи». Ці системи, на його думку, найбільш успішні в природі. Вони мають декілька загальних характеристик:

по-перше, є такими, що самоуправляються, тобто складаються з мережі «агентів», діючих самостійно, незалежно один від одного і без управління з центральної ланки;

по-друге, ці «агенти» можуть об'єднуватися і створювати кооперативний «малюнок» поведінки. Вони можуть організовуватися в групи, суспільства, що кооперуються і створюють «малюнки» поведінки вищого порядку. Цього не може зробити окремий «агент». Самоврядування стає можливим завдяки певному виду зворотного зв'язку. Іншими словами, системи, що самоорганізуються, – це пізнавальні системи особливого роду. Здатні до пізнання через зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, вони також уводять це пізнання (інформацію) у свою структуру;

по-третє, можна стверджувати, що самоврядування через зворотний зв'язок дозволяє цим системам діяти за допомогою «рухливої спеціалізації». Так само відбувався розвиток японського менеджменту. Такі системи характеризуються тим, що Вуолдроп називає «постійною новизною».

Осмислення і використання таких систем дозволить менеджерам створити «організацію, що пізнає і самонавчається». Ця організація має характеристики, аналогічні властивостям складних адаптивних систем, які вчені виявляють у природі. Це високодецентралізована система, у якій за будь-якої кількості процесів ухвалення рішень на місцевому (локальному) рівні зберігається порядок в усій системі. Вона постійно адаптується до змін зовнішнього середовища і внутрішньої структури.

Отже, **адаптивна система** – така, що зберігає працездатність у разі непередбачених змін властивостей керованого об'єкта, цілей управління або довкілля шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимальних станів. Розвинену здатність до адаптації мають, наприклад, усі живі організми; у більшості систем автоматичного управління передбачена можливість пристосовуватися (у певних межах) до умов функціонування, що змінюються.

За способом адаптації розрізняють системи, що **самонастроюються, самонавчаються і самоорганізуються.**

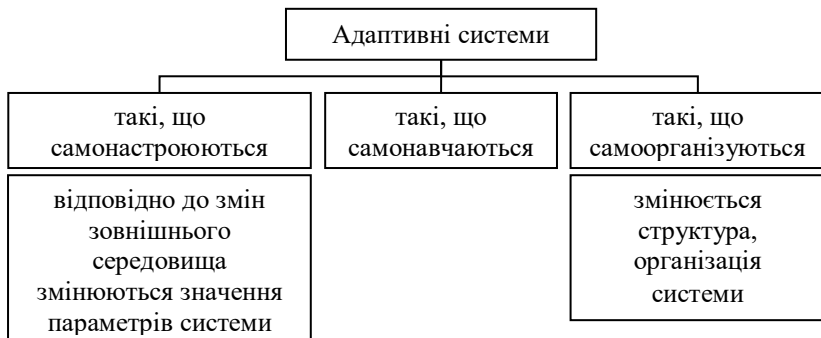


Рисунок 5.7 – Види адаптивних систем за способом адаптації

Адаптивні системи (рис. 5.8) управління є відкритими, замкненими і такими, що постійно обмінюються інформацією із зовнішнім середовищем. Керований об'єкт (КО) схильний до збурювальної дії, як і керувальна система (КС); разом вони утворюють макросередовище, що забезпечує гомеостазис (стійкість) усієї соціально-економічної системи.

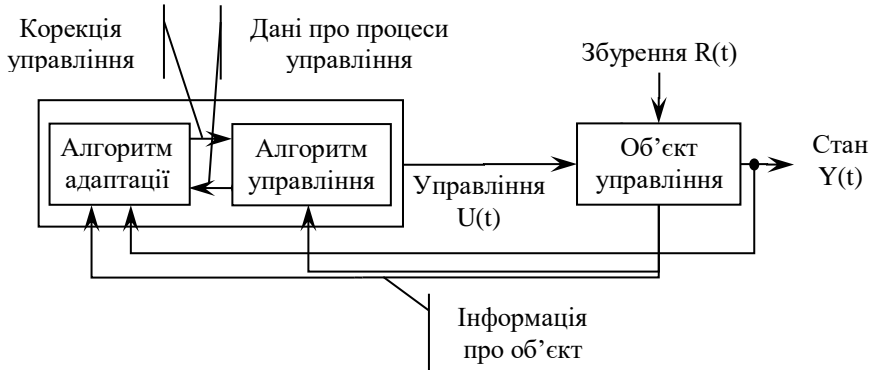


Рисунок 5.8 – Схема адаптивної системи

Адаптивні системи підкоряються **закону необхідної різноманітності** – різноманітність керувальної системи має бути не менше, ніж різноманітність об'єкта управління. Ця різноманітність визначає вимоги до вибірковості керувальної системи, зумовлені тим зменшенням різноманітності об'єкта управління, яке потрібне для ефективного управління, тобто зведення безлічі станів системи до підмножини, що включає лише стани, оптимальні відносно мети управління.

Аналогічні системи посідають важливе місце в будь-якій національній економіці, яка складається з великої кількості ланцюгів регулювання, окремих елементів народного господарства, що характеризують взаємозв'язки. Динаміка розвитку цих елементів у багатьох випадках виглядає як періодична зміна підйомів і спадів, що схоже з типовою поведінкою нестійких або слабо демпфованих систем автоматичного управління в техніці.

Із точки зору теорії самоорганізації в складних ієрархічних системах керувальні рівні потрібні для фіксації зовнішніх збурювальних імпульсів, що виникають у макросистемі й паралельних системах, стискування та обробки інформації про ці збурення, відбору внутрішніх імпульсів, які дозволяють системі адаптуватися до зовнішніх дій.

Поява нових, незвичних імпульсів спричиняє виникнення в системі додаткових антиентропійних зв'язків. Під загрозою руйнування внутрішньої структури відбувається самоорганізація системи, що приводить, зокрема, до формування в неї нового ієрархічного рівня управління.

Кожен із рівнів системи управління забезпечує певний тип реакції. Якщо зовнішні імпульси, що йому відповідають, відзначаються постійністю, то цей рівень управління також стає постійним елементом ієрархічної структури. У разі ж, якщо зовнішній імпульс виявляється разовим, відповідний рівень управління втрачається після зникнення зовнішньої дії. Таким чином, відбувається адаптація системи до нових умов діяльності, зберігається її ідентичність самій собі.

За цією схемою підприємство адаптується до зовнішнього середовища і забезпечує досягнення своїх цілей, що і є завданням систем управління згідно з класичним визначенням теорії.

Задавальними характеристиками зовнішнього середовища є систематичність змін, морфологічний зв'язок очікуваних змін із минулими, періодичність їх виникнення і тривалість (період) розвитку.

Якщо ж керований об'єкт виступає як деяка самостійна підсистема системи вищої ієрархії, то може здійснюватися **подвійне (дуальне) управління** – поточне управління здійснюється системою управління цієї підсистеми, а тактичне – системою управління вищестоящої системи. Застосування принципів одноразового і дуального управління можливе лише за наявності достатньої інформації про зовнішнє середовище і стан (поведінку) об'єкта управління, що на практиці зустрічається не так часто.

Річ у тому, що під час вивчення і реалізації багатьох динамічних процесів до системи управління або особи, яка приймає рішення (ОПР), ставиться вимога ефективної роботи в найрізноманітніших умовах, у тому числі в обстановці невизначеності. Діапазон доступних їй знань може простягатися від дуже хорошої інформованості до повного незнання навколишнього оточення. Успіх у справі ухвалення раціонального рішення в подібній ситуації може бути пов'язаний з тим, що під час самого процесу в систему управління надійде додаткова інформація про реакцію оточення на рішення, що приймаються.

Накопичення та обробка цих даних можуть бути здійснені як автоматично, так і за допомогою спеціально організованого спостереження (моніторингу), яке вбудовується в систему управління. Завдяки цьому система управління та об'єкт управління змінюють свої характеристики, пристосовуючись (адаптуючись) до зовнішніх умов, що змінюються. Якщо в ході процесу змінюються значення параметрів

системи управління, то цю адаптивну систему називають **такою, що самоналагоджується**, а якщо в ній з'являються нові блоки або знищуються старі – змінюється структура системи управління, то система називається **такою, що самоорганізується**.

Економічна система, яка робить мало зусиль для власного розвитку, майже неминуче опиняється в так званому стані рівноваги на низькому рівні, який характеризується тим, що більша частина виробленої продукції в тій або іншій формі витрачається на внутрішнє споживання, оплату боргів і відсотків за ними. При цьому задовольняється значна частина внутрішнього попиту, чим і досягається деякий стан рівноваги, який достатньо статично стійкий, оскільки такий стан виявляється майже безризиковим.

Водночас подібна система не може зберегти своє положення (рейтингову позицію) серед інших аналогічних систем у динамічному аспекті, оскільки серед них завжди знайдуться такі, що значну увагу приділяють своєму розвитку, завдяки чому багато хто покращує свої характеристики і виходить на вищі рівні економічної рівноваги.

Вирішуючи подібні проблеми, виходять із того, що будь-яка система, що динамічно розвивається, є системою зі зворотним зв'язком. У технічних термінах це означає, що в такій системі, окрім виконавчого ядра (власне процес виробництва) і керувального пристрою в прямому ланцюзі управління (адміністрація), існує механізм зворотного зв'язку. Основне призначення такого керувального пристрою полягає в тому, щоб на основі вимірювання отримуваних результатів і їх порівняння із запланованими (еталонними) виробляти певні рекомендації та пропозиції для основного улаштування управління.

Застосування контурів жорсткого управління з фіксованими параметрами виявляється досить ефективним, якщо стан зовнішнього середовища (ринків праці, сировини і матеріалів, збуту продукції та ін.) і стан самого керованого об'єкта залишаються стабільними або порівняно мало і передбачувано змінюються, тобто обстановка є досить визначеною.

Обстановка невизначеності виникає, якщо пропозиція товарів на ринках постачальників або попит на продукцію цієї системи сильно змінюється під впливом конкурентів або внаслідок форс-мажорних причин, таких як зміна світових цін, посилення чи послаблення експортних або імпорتنих правил та ін. Із точки зору теорії управління це означає, що параметри об'єкта і довкілля змінюватимуться під час управління, а отже, алгоритм системи управління мусить сам змінюватися під час роботи системи, пристосовуючись (самоналагоджуючись, адаптуючись) до умов середовища, що

змінюються, і параметрів об'єкта так, щоб якість роботи системи залишалася досить високою. Сьогодні запропоновані спеціальні моделі й методи адаптивного управління складними технічними системами, засновані на принципах самоорганізації. Загальні принципи такого управління можуть бути поширені й на соціальні системи. Важливу роль у цьому процесі відіграє теорія ухвалення рішень.

Адаптивні системи – такі, що здатні до адаптації. Розрізняють **пасивну адаптацію** (реагування системи на зміну довкілля) й **активну** (дія системи на довкілля).

Форми поведінки і динаміка адаптивних систем різноманітні. Зокрема, вони виявляються в зміні поведінки системи в умовах флуктуацій середовища з метою підтримки суттєвих змінних у певних межах або збереження основних властивостей тощо (тобто здійснюють гомеостаз).

Найбільш прості форми адаптивної поведінки виявляються в регуляторів у технічних системах зі зворотним зв'язком, якщо об'єкт регулювання (керовану систему) розглядати як (навколишнє) середовище функціонування регулятора. Система в цілому при цьому може бути і неадаптивною.

Адаптивні системи, що самоорганізуються і є високоорганізованими, мають, крім того, здатність так змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони в змозі змінювати (адаптувати) зовнішні умови для досягнення власних цілей.

Якщо керована система та (навколишнє) середовище стаціонарні, то адаптивна керувальна система після закінчення певного періоду часу накопичує необхідну інформацію, усуває невизначеність, і якість адаптивного управління наближається до якості оптимального управління в умовах повної інформації.

У системах, що самоорганізуються, характеристики об'єкта управління змінюються в часі, й усунути невизначеність повністю не вдається. Проте в тих випадках, коли процес адаптації швидко зводиться до оптимального процесу, якість адаптивного управління може мало відрізнятися від оптимальної.

Поведінка адаптивних систем є **дуальною**. З одного боку, неможливо здійснити ефективне управління, не знаючи характеристик керованої системи, з іншого – можна вивчати ці характеристики в процесі управління і тим самим покращувати його, прагнучи до оптимального. У цьому випадку керувальні дії мають подвійний характер: вони є засобом як активного вивчення, пізнання керованої системи для майбутнього, так і безпосереднього управління в нинішній момент. В адаптивних системах

(управління) завжди існує відоме протиріччя між пізнавальною і направляючою функціями керувальних дій.

Адаптація в кібернетиці – процес накопичення і використання інформації в системі, спрямований на досягнення визначеного, зазвичай оптимального в певному розумінні, стану або поведінки системи за початкової невизначеності й зовнішніх умов, що змінюються. При цьому можуть змінюватися параметри і структура системи, алгоритм функціонування, керувальні дії та ін. Адаптація застосовується в тих випадках, коли чинники, що впливають на систему, є повністю або частково невідомими. У ході адаптації система накопичує дані про ці чинники і визначає їх характеристики. Адаптація реалізується в адаптивних системах управління, окремим випадком яких є системи, що самоналагоджуються.

5.4. Методи управління

За типом зворотного зв'язку, одного з основних атрибутів кібернетичного підходу, усі досліджувані в менеджменті методи управління можна розділити на детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований.

Використання **детермінованого методу** (рис. 5.9) стосовно організації передбачає насамперед постановку мети. На основі цього розробляється програма дій, а потім створюється механізм реалізації наміченої програми з подальшим оцінюванням отриманих результатів.

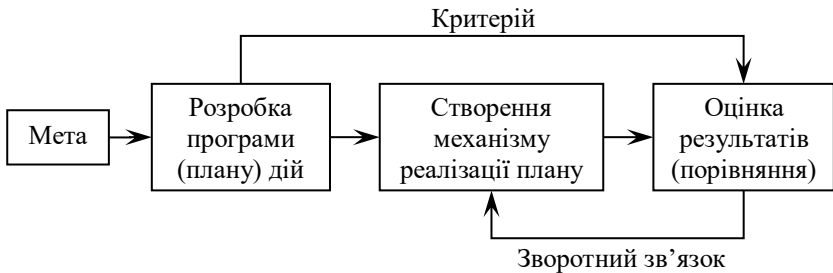


Рисунок 5.9 – Детермінований метод

У цій схемі зворотний зв'язок забезпечує чітку відповідність поведінки системи розробленій програмі. Призначення зворотного зв'язку – виявити відхилення об'єкта управління для приведення його в стан, передбачений планом. У разі використання детермінованого методу управління план виступає мірою оцінки (критерієм) результатів

функціонування системи, а зворотний зв'язок забезпечує умови впливу на виконавчу ланку в разі відхилення від програми.

Переваги методу – простота й ефективність в умовах незмінного стану зовнішнього середовища. Сфера застосування: організації бюрократичного типу.

Недоліки методу – жорсткість, тобто неможливість перебудови в разі змін зовнішнього середовища, здатних призвести до протиріччя між планом і метою функціонування організації.

Більш ефективним в умовах мінливості зовнішнього середовища є **програмно-цільовий метод** управління. Слід визнати, що фактичний зміст цього поняття, як правило, зводиться до адресності розподілу ресурсів і не відноситься до методології управління. Одним із перших, хто запропонував розглянути програмно-цільовий метод на основі вивчення факторів зворотних зв'язків (тобто з кібернетичних позицій), був академік М. Моїсєєв.

Головна *відмінність* програмно-цільового методу від детермінованого полягає в більш розвиненому механізмі зворотного зв'язку, що забезпечує не тільки коригування поведінки системи, але й коригування самої програми в інтересах досягнення мети (рис. 5.10).

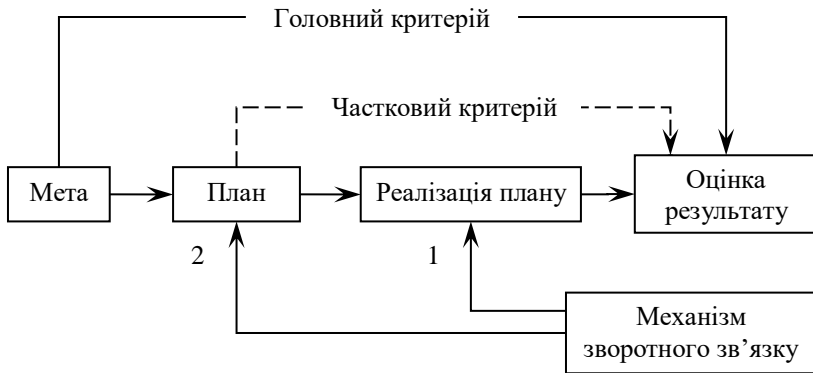


Рисунок 5.10 – Програмно-цільовий метод

Слід підкреслити, що мова йде не про довільне корегування програми, коли лише фіксується ситуація, що склалася, а про корегування, що забезпечує досягнення мети оптимальним чином за постійно змінних зовнішніх умов і з урахуванням непередбачених внутрішніх змін.

Головним критерієм у разі використання програмно-цільового методу є мета, а не план, як за умови використання детермінованого методу.

Порівняно розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша забезпечує коригування поведінки системи в разі її відхилення від заданого плану стану та за умови, що план не суперечить меті. Друга петля призначена для зміни плану, якщо в процесі функціонування організації план буде суперечити її меті. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних керувальних впливів, але й складніші дії, пов'язані з аналізом обставин, що спричиняють виникнення цих відхилень.

Програмно-цільовий метод управління є кроком уперед у пошуках таких підходів до управління, коли на першому місці стоїть не формальний контроль над виконанням завдання, а створення умов для ефективного функціонування організації.

Розгалуженість і міцні зворотні зв'язки утворюють передумови до синергетичних тенденцій в організації, її орієнтації на саморозвиток. Програмно-цільовий метод управління характерний для організацій органічного типу, які поступово стають у сучасному менеджменті більш розповсюдженими порівняно з організаціями бюрократичного типу. Він складніший у реалізації, більш інформаційно місткий і передбачає нестандартні організаційні структури. Проте в динамічних ринкових умовах саме ці обставини забезпечують ефективність методу.

Наслідком подальшого розвитку уявлень про управління є **ціннісно-орієнтований метод управління** (рис. 5.11).

У разі використання цього методу механізм зворотного зв'язку містить три петлі, які забезпечують коригування поведінки системи управління відповідно до розробленої програми, її коригування на основі поставленої мети. Таким чином, метод допускає зміни не тільки плану, але й мети. Хоча мета і є внутрішнім спонукальним мотивом, але визначальним фактором цілепокладання служить система цінностей.

Система цінностей являє собою найбільш стійку категорію людських відносин, що сформувалася на основі накопиченого досвіду практичної та інтелектуальної діяльності. Вона одночасно виступає і як основа цілепокладання, і як глобальний критерій управління.

Ціннісно-орієнтований метод управління включає в себе програмно-цільовий і детермінований методи; як окремий випадок – перехід від детермінованого до програмно-цільового й від програмно-цільового до ціннісно-орієнтованого. Він передбачає не заперечення попереднього методу, а його якісний розвиток. Внутрішня логіка цього

розвитку обумовлена в даному випадку розвитком механізму зворотного зв'язку та обґрунтуванням можливостей зміни критеріїв:

план – мета – система цінностей.

Таким чином, ціннісно-орієнтований метод управління відносно організацій можна розглядати як модель узагальненої концепції управління. Система цінностей із часом змінюється, але пошук абсолютного критерію більш високого рівня, ніж система цінностей, неминуче виводить дослідника за межі науки.

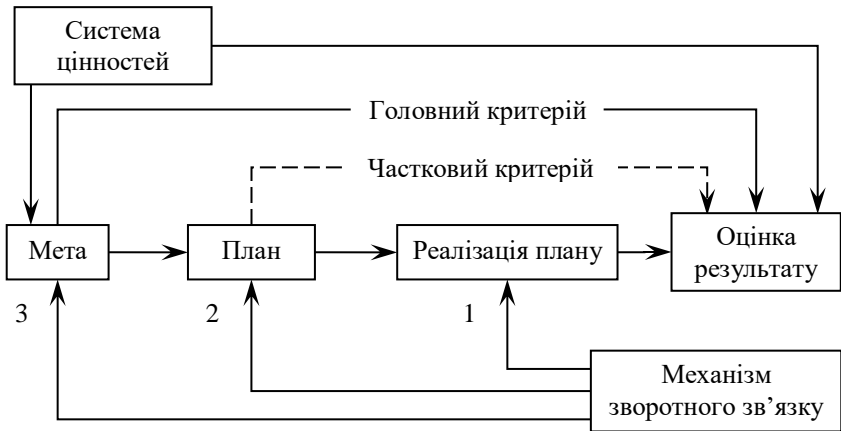


Рисунок 5.11 – Ціннісно-орієнтований метод

Останнім часом збільшується кількість праць, які доводять, що менеджмент, орієнтований на соціальне або природне середовище, сприяє ефективній діяльності організацій.

Це підтверджує актуальність використання ціннісно-орієнтованого методу, який, можливо, стане визначальним у менеджменті XXI ст. Управління є свого роду примусом, насильством над системою як частиною середовища, що покликане коригувати природний рух, обумовлений початковими умовами, вихідним станом, обмінними процесами в системі й системи із зовнішнім середовищем. Результатом стає досягнення мети управління. При цьому важливо відзначити, що природний рух (саморозвиток) визначається певним діапазоном імовірних станів, тому, якщо управління здійснюється в межах цього діапазону, ми можемо говорити про керований ззовні саморозвиток.

Контрольні запитання

1. Розкрийте суть організаційної діяльності.
2. Назвіть та охарактеризуйте основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності).
3. Які альтернативні парадигми організаційного процесу сформувалися на цей час?
4. Яке значення має поняття «кібернетична система»? Назвіть властивості кібернетичних систем.
5. Яку структуру має система управління?
6. У чому полягає принцип розімкненого управління і за яких умов він застосовується?
7. У чому полягає принцип розімкненого управління з компенсацією збурень?
8. У чому полягає принцип замкненого управління?
9. У чому переваги комбінованої системи управління?
10. Розкрийте зміст принципу одноразового управління.
11. Які завдання має управління соціально-економічною системою?
12. Як розрізняються системи за способом адаптації?
13. У чому зміст і потреба подвійного (дуального) управління?
14. Як класифікують методи управління за типом зворотного зв'язку? Охарактеризуйте їх.

Тести

1. *Розподіл праці – це:*
 - а) підпорядкування групи керівників, який отримує необхідні повноваження;
 - б) визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих певному менеджеру;
 - в) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт і видів діяльності;
 - г) немає правильної відповіді.
2. *Департаменталізація – це:*
 - а) групування робіт і видів діяльності в певні блоки;
 - б) підпорядкування групи керівників, який отримує необхідні повноваження;
 - в) визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих певному менеджеру;
 - г) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт і видів діяльності.

3. Систему управління, побудовану за принципом розімкненого управління, називають:

- а) ліберальною;
- б) директивною;
- в) авторитарною;
- г) демократичною.

4. Якою може бути департаменталізація:

- а) глибока, мілка;
- б) гомогенна, гетерогенна;
- в) централізована, децентралізована;
- г) формальна, неформальна.

5. Забезпечення якомога точнішої відповідності між станом або поведінкою керованого об'єкта і станом або поведінкою іншого об'єкта, яким керувати неможливо, – це:

- а) стабілізація;
- б) програмне управління;
- в) стеження;
- г) оптимальне управління.

6. Кібернетична система на найвищому рівні спостереження характеризується:

- а) самоуправлінням і самообслуговуванням;
- б) самозбереженням;
- в) самоуправлінням;
- г) морфостазом.

7. Система управління складається з:

- а) керувальної системи та об'єкта управління;
- б) суб'єкта управління та керованої системи;
- в) суб'єкта та об'єкта управління;
- г) менеджерів і підлеглих.

8. У системах, побудованих за принципом замкненого управління, заздалегідь програмується:

- а) вхідний вплив;
- б) параметри компенсуючого управління;
- в) різниця між бажаним і дійсним станами;
- г) необхідний стан системи.

9. Підтримання вихідних показників керованої системи поблизу заданих значень u_0 – це:

- а) стабілізація;
- б) програмне управління;
- в) стеження;
- г) оптимальне управління.

10. Найкраще виконання завдання, що стоїть перед керованою системою, за заданих умов і обмежень – це:

- а) стабілізація;
- б) програмне управління;
- в) стеження;
- г) оптимальне управління.

11. Підтримання вихідних показників поблизу заданих значень у₀, які залежать від часу певним чином, – це:

- а) стабілізація;
- б) програмне управління;
- в) стеження;
- г) оптимальне управління.

12. За способом адаптації розрізняють системи, що:

- а) самонастроюються;
- б) самонавчаються;
- в) самоорганізуються;
- г) усі зазначені вище.

13. Про створення адаптивних, самонастроювальних систем управління дозволяє говорити поєднання функцій:

- а) стабілізації та програмного управління;
- б) стабілізації та стеження;
- в) стеження та оптимального управління;
- г) програмного управління та стеження.

14. За типом зворотного зв'язку всі досліджувані в менеджменті методи управління можна розділити на:

- а) детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований;
- б) адміністративні, економічні та соціально-психологічні;
- в) детерміновані та адаптивні;
- г) усі зазначені вище.

15. У разі використання детермінованого методу управління критерієм функціонування системи виступає:

- а) план;
- б) мета;
- в) система цінностей;
- г) витрати.

16. У разі використання програмно-цільового методу управління критерієм функціонування системи виступає:

- а) план;
- б) мета;
- в) система цінностей;
- г) витрати.

17. При використанні ціннісно-орієнтованого методу управління критерієм функціонування системи виступає:

- а) план;
- б) мета;
- в) система цінностей;
- г) усі зазначені вище.

ТЕМА 6 САМООРГАНІЗАЦІЯ

- 6.1. Природно-наукові засади синергетики.
- 6.2. Синергетична концепція самоорганізації.
- 6.3. Гнучкість організації.
- 6.4. Сталість організації.

6.1. Природно-наукові засади синергетики

Процеси в системах відбуваються не тільки під впливом зовнішніх чинників і підсистеми управління, але і є результатом самоорганізації. Самоорганізація є ґрунтовним процесом природи й соціуму і спрямована на ускладнення форм. Сучасні погляди на процеси самоорганізації сформувалися на основі конфлікту термодинаміки і дарвінівської теорії еволюції. Основні ідеї класичної науки І. Ньютона і П. Лапласа, положення другого закону термодинаміки та сучасні підходи до синергетики наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Передумови синергетики

Класична наука І. Ньютона і П. Лапласа	Передумови синергетики
<ul style="list-style-type: none"> – Випадковість виключалась; – оборотність процесів у часі й передбачуваність на необмежено тривалий період; – еволюція – процес, позбавлений відхилень, повернень, побічних явищ; – матерії властива тенденція до руйнування, прагнення до вихідної рівноваги (хаосу) 	<p>Конфлікт термодинаміки і дарвінівської теорії еволюції: процес розвитку рослинного і тваринного світу характеризується безперервним ускладненням, наростанням висоти організації і порядку</p> <p><i>І. Пригожин:</i> системи, що мають змогу діяти самостійно, можуть зменшувати ентропію</p>
<p>Другий закон термодинаміки Р. Клаузіуса: під час самовільних процесів у системах, що мають постійну енергію, ентропія завжди зростає.</p> <p style="text-align: center;">Ентропія N_{\max} = повна термодинамічна рівновага = хаос</p>	<p><i>Ю. Антоногов:</i> у природі є закон, що відображає антиентропійний рух і, ймовірно, можливий ще один закон переходу речовини в організацію</p>
<p>Синергетика – наука, яка вивчає загальні принципи просторових, часових і просторово-часових структур у відкритих системах найрізноманітнішої природи далеко від рівноваги</p>	

Ентропія

Динаміка Всесвіту проявляється у двох суперечливих взаємно доповнюючих процесах: **руйнування і творення**.

Історично першим був відкритий принцип руйнування, більш відомий як другий закон термодинаміки, або **принцип зростання ентропії**: у будь-якому реальному процесі ентропія Всесвіту зростає.

Ентропія – міра хаосу, а також міра невизначеності, непередбачуваності, абсурду в системі

Негентропія, або інформація, – міра визначеності, передбачуваності, логічності в системі

Ентропія є також **мірою якості енергії**, під якою розуміють ступінь її концентрації і спрямованості. Чим краща якість енергії, тим менша її ентропія, тим більшої кількості перетворень з однієї форми в іншу вона може зазнати (рис. 6.1). Наприклад, електрична енергія → механічна → електрична → хімічна тощо. Під час кожного перетворення частина енергії незворотно перетворюється в тепло, тому коефіцієнт корисної дії перетворення менше одиниці.

Принцип зростання ентропії можна вивести з першого постулату принципу оптимальності. У варіаційному формулюванні принцип зростання ентропії звучить таким чином: система прагне до стану, в якому незначні зміни цього стану не призводять до істотної зміни ентропії (ентропія – це інтегральна функція, тобто має властивості функціоналу).

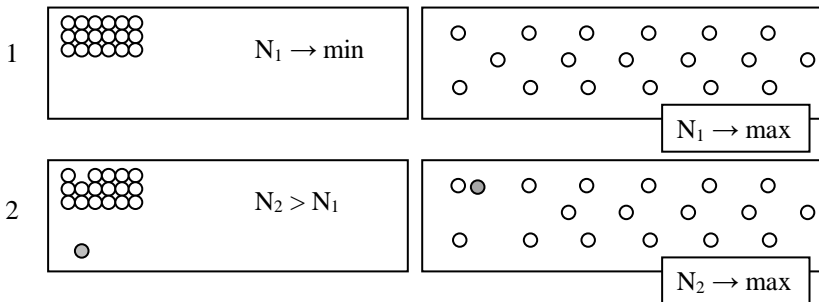


Рисунок 6.1 – Варіанти зміни ентропії в системі

Отже, згідно з принципом оптимальності статистична система з часом прийде саме до такого хаотичного стану з ентропією, близькою до максимально можливого для цієї системи значення.

Парадокс полягає в тому, що всупереч другому закону термодинаміки біосистеми здатні нарощувати й ускладнювати свою впорядковану структуру, знижуючи тим самим внутрішню ентропію.

Щоправда, як з'ясувалося, у цілому це не суперечить принципу зростання ентропії, оскільки життєдіяльність біосистем призводить до ще більшого зростання хаосу в навколишньому середовищі. Тобто ентропія Всесвіту в цілому таки наростає. І тим не менше, як здавалося спочатку, цей парадокс заперечував існування життя. Тому тривалий час теорія еволюції розвивалася в повному відриві від фізики, яка не могла визначити, як це взагалі можливо. Відповідь була отримана тільки в середині двадцятого століття, коли з'ясувалося, що **заборона існує тільки для замкнених систем**, які в чистому вигляді в природі взагалі відсутні. Усі живі організми існують тільки тому, що вони відкриті для навколишнього середовища. Парадокс виник, по суті справи, через механістичний підхід до спроби зрозуміти життя.

Наявність процесів еволюції, тобто ускладнення форм життя, випливає з **принципу єдності Всесвіту і принципу додатковості (дуальності)**:

за наявності у Всесвіті процесів руйнування слід очікувати в ньому рівного за обсягом творення.

Конкретніше, життя є наслідком принципу Ле Шательє – Брауна: зростання ентропії Всесвіту спричиняє процеси, що стримують це зростання, тобто спрямовані на зростання негентропії, а значить, на виникнення й ускладнення впорядкованих структур. Це називається **самоорганізацією**.

Неминучість самоорганізації в природі можна вивести також і з **другого постулату принципу оптимальності**, сформульованого у формі варіаційного принципу мінімуму дисипації (розсіювання) енергії:

якщо можлива безліч сценаріїв перебігу процесу, що відповідають законам збереження і зв'язкам, накладеним на систему, то в реальності процес відбувається за сценарієм, якому відповідає мінімальне розсіювання енергії, тобто мінімальний приріст ентропії.

Інакше кажучи, якщо під час процесу можливе утворення впорядкованих стійких статичних або динамічних структур у локальних областях системи, то вони обов'язково виникнуть, зменшуючи тим самим сумарний приріст ентропії. Тому принцип мінімуму дисипації енергії, відкритий творцем теорії нерівноважної термодинаміки І. Пригожиним, можна вважати одним із формулювань принципу самоорганізації.

Тривалий час було незрозуміло, яким чином у живих організмах обходиться заборона на зростання ентропії. Зараз ми знаємо, що в основі самоорганізації лежить **принцип Онзагера**.

Принцип Онзагера

Процеси, що відбуваються одночасно, можуть впливати один на одного так, що хоча в окремому процесі ентропія не може зменшуватися, але разом вони можуть компенсувати зменшення ентропії в одному з процесів за рахунок збільшення в інших

Принцип Онзагера будується на понятті емерджентності:

сукупність взаємопов'язаних процесів може мати властивості, абсолютно немислимі в кожному з процесів окремо, їх не можна вивести із суми властивостей окремих процесів.

Висновки з принципу Онзагера:

- 1) самоорганізована система має бути відкритою відносно навколишнього середовища;
- 2) вона може існувати, зменшуючи внутрішню ентропію тільки за рахунок збільшення ентропії (руйнування) зовнішнього середовища.

Тобто існування життя у Всесвіті виявляється можливим лише завдяки даному нам «дозволу» на руйнування навколишнього середовища і розсіювання енергії. Будь-яка зміна всередині системи, що самоорганізується (наприклад, перебіг фізіологічних процесів в організмі) згідно з другим законом термодинаміки призводить до зростання ентропії (невизначеності, хаосу, помилки). Це загрожує живому організму втратою впорядкованості. Тому **організм може існувати, лише виводячи цю ентропію (хаос) у навколишнє середовище**. Вивести ентропію – значить упорядкувати внутрішню організацію. Це можна представити так само, як процес поглинання інформації (негентропії, порядку) ззовні, тобто, забираючи порядок із навколишнього середовища (вносячи в нього руйнування), ми внаслідок цього впорядковуємо свою внутрішню структуру.

Тому будь-яка система, що самоорганізується, може існувати тільки в потоці енергії, при цьому ентропія потоку енергії на вході в систему менше, ніж ентропія вихідного потоку (система споживає більш концентровану енергію, а видає більш розсіяну). Саме в енергетичний

потік система скидає свою внутрішню ентропію (непорядкованість), з цього потоку вона бере необхідний порядок, що дозволяє їй існувати тривалий час без саморуйнування. Для цього, наприклад, ми споживаємо їжу, руйнуючи її всередині себе, вивільняючи таким чином накопичену в ній інформацію (порядок) і внаслідок цього впорядковуючи свою структуру. Продукти руйнування, що несуть у собі хаос, ми викидаємо в навколишнє середовище.

Навіть наукова діяльність, пов'язана з розшифровкою таємниць природи, з накопиченням важливих наукових знань, неминуче окупається зростанням руйнування, внесеним нами в навколишнє середовище.

Фундаментальним процесом природи, відмінним від рівноважної організації (наприклад, кристалізації), є самоорганізація, яка передбачає природну зміну стану.

Існують взаємопов'язані та взаємообумовлені матеріальні об'єкти з рівноважною і нерівноважною структурною організацією речовини. Одні з них утворюються під час процесу, який прагне до рівноваги, інші – в ході процесу, який прагне до нерівноваги (рис. 6.2). Головна особливість процесу самоорганізації – його **антиентропійна спрямованість**.

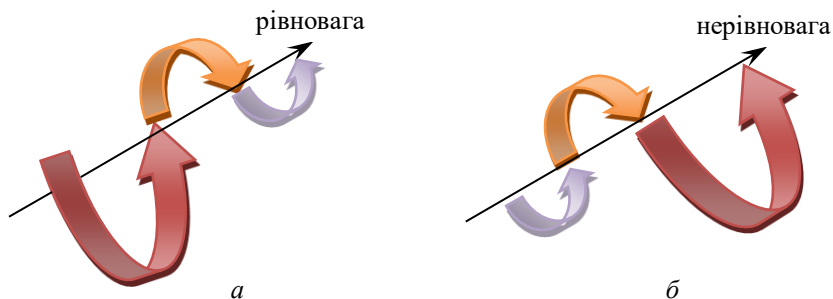


Рисунок 6.2 – Процеси, які прагнуть до рівноваги (а) і до нерівноваги (б)

Префікс «само-» підкреслює як іманентні причини явища, так і існування відмінностей у природі нерівноважного і рівноважного впорядкування, пов'язаних з активною або пасивною їх роллю у становленні відповідного порядку (самоорганізація – активне впорядкування).

В ідеях І. Пригожина, розвинених Г. Хакеном, синергетика розглядається як так звана **когерентна самоорганізація**. Її механізм пов'язаний із кооперативною взаємодією безлічі однорідних

компонентів, що приводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Такий механізм Г. Хакен назвав синергетичним (від грец. *synergia* – спільна кооперативна дія).

Г. Хакен: «Корисно мати якість підходяще визначення **самоорганізації**. Ми називаємо систему самоорганізованою, якщо вона без специфічного впливу ззовні знаходить якусь просторову, часову і функціональну структуру. Під специфічним впливом ми розуміємо те, що нав'язує системі структуру чи функціонування. У разі ж самоорганізації система відчуває неспецифічний вплив. Наприклад, рідина, що підігривається знизу, зовсім рівномірно знаходить в результаті самоорганізації макроструктуру, утворюючи шестикутні осередки».

Самоорганізація – спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і впорядкованих форм організації до більш складних.

Із точки зору *теорії динамічного хаосу* феномен самоорганізації можна розглядати у вигляді утворення структури з хаосу структур.

Система, в якій стохастичність траєкторій є наслідком внутрішніх взаємодій, а не випадкових зовнішніх впливів, називається **динамічним хаосом** – рух частинок розглядається як випадковий

Синергетика (від грец. *synergetikos* – спільний, узгоджено діючий) – наукова дисципліна, що вивчає процеси виникнення і колективних взаємодій об'єктів (елементів, підсистем):

– які відбуваються у відкритих системах за неоднакових умов;

– супроводжуються інтенсивним обміном речовиною й енергією підсистем із системою і системи з навколишнім середовищем;

– характеризуються мимовільною (відсутність жорсткої детермінації ззовні) поведінкою об'єктів (підсистем), що поєднується з їх взаємодією;

– мають результатом упорядкування, самоорганізацію, зменшення ентропії, а також еволюцію систем

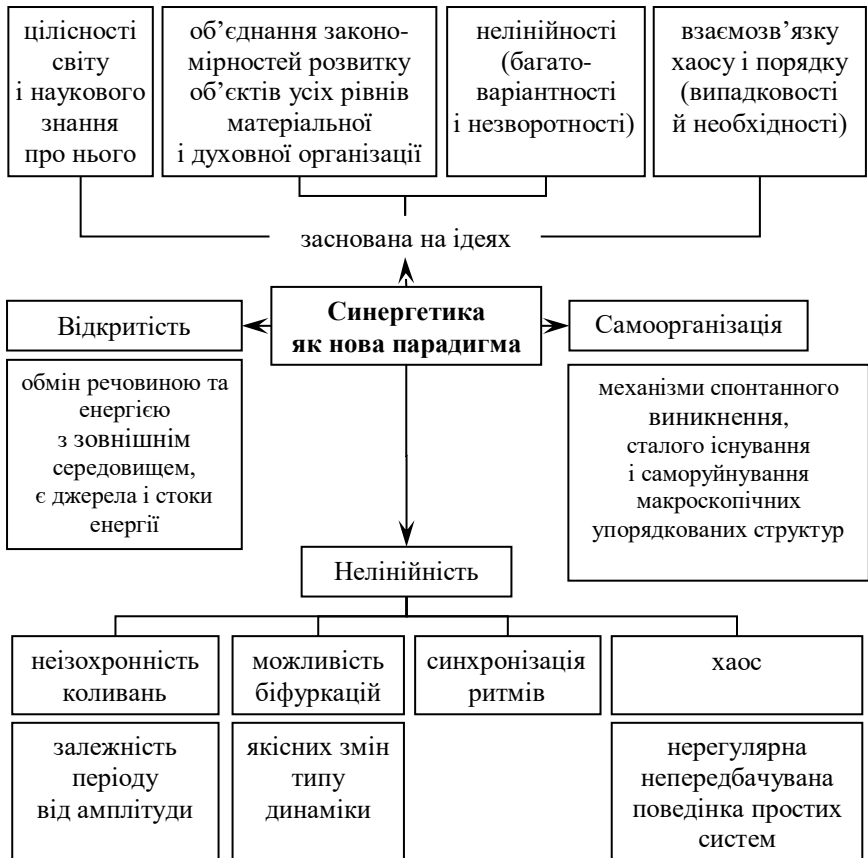


Рисунок 6.3 – Синергетика як нова парадигма

У біології нелінійність сповнена високого еволюційного сенсу: тільки сильна нелінійність дозволяє біологічним системам «...почути шерех підповзаючої змії і не осліпнути при близькому спалаху блискавки. Ті біологічні системи, які не змогли охопити величезний діапазон життєво значущих дій середовища, просто вимерли, не витримавши боротьби за існування. На їх могилах можна було б написати: “Вони були занадто лінійними для цього світу”» (А.М. Молчанов).

Синергетика змушує нас по-новому осмислити те, що є скарбницею давньої мудрості, перш за все мудрості Стародавнього Сходу. Від Сходу синергетика сприймає і розвиває ідею цілісності загального закону, єдиного шляху, яким ідуть і світ у цілому, і людина в

ньому. А від Заходу вона бере традиції аналізу, наголосу на експеримент, загальнозначущість наукових висновків, що транслуються (від однієї школи в науці до іншої, від науки до суспільства в цілому) через наукові тексти, особливий математичний апарат.

6.2. Синергетична концепція самоорганізації

Синергетична концепція самоорганізації керується такими положеннями.

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, які характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою та її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака – зростання порядку, обумовлене перебігом процесів, протилежних устанавленню термодинамічної рівноваги, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація, на відміну від самоорганізації, може характеризуватися, наприклад, виникненням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення та взаємодія (наприклад, кооперація) складніших в інформаційному сенсі об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система та її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем у їх індивідуальному і колективному прояві, а також впливами з боку середовища, в яке «занурена» система.

5. Поведінка підсистем і системи в цілому характеризується спонтанністю – акти поведінки не є чітко детермінованими.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі разом з іншими процесами, зокрема мають протилежну спрямованість і здатні в окремі фази існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися їм. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду

Атрактори

Поняття *атрактора* близьке поняттю мети. Останнє можна розкрити в широкому сенсі як спрямованість поведінки нелінійної системи, кінцевий стан (відносно кінцевий, такий, що завершує певний етап еволюції) системи.

Під **атракторами** в синергетиці мають на увазі стійкий стан системи, який ніби притягує (від лат. *attrahere* – притягати) до себе безліч «траєкторій» системи, визначених різними початковими умовами. Якщо система потрапляє в конус атрактора, вона неминуче еволюціонує до цього стійкого стану (структури).

Основними типами атракторів є:

- стійкі граничні точки;
- стійкі цикли (траєкторія прагне до деякої замкненої кривої);
- тори (до поверхні яких наближається траєкторія) (рис. 6.4).



Рисунок 6.4 – Вигляд тора-атрактора

Атрактори поділяють на дві великі групи: такі, що прагнуть до особливої точки, і такі, що не прагнуть (рис. 6.5).

Найбільш вивчений тип атракторів – «точка», або «вузол». Ці атрактори спрямовано на рух системи в бік рівноважного стану. Вони «заманюють систему в стабільний стан спокою».

Прикладом «точки» може бути навчальний розклад студентів. У призначений час у певному місці відбувається «притягування» студентів до вказаної «точки». Ще одним прикладом може служити отримання організацією землі в користування і дозволів на будівництво. У це місце акумулюються сили і засоби для будівництва на цій території об'єктів інфраструктури.

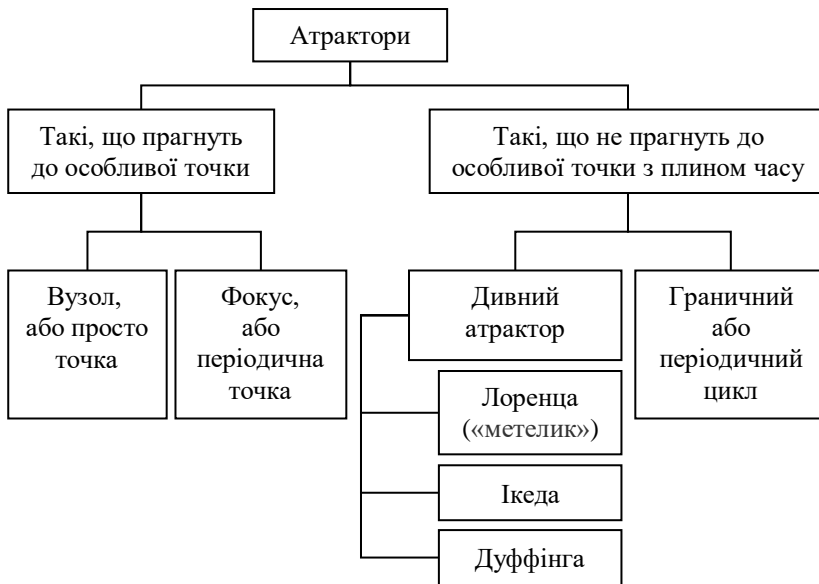


Рисунок 6.5 – Види атракторів

Періодична точка («фокус») – тип атрактора, який є заданою кількістю повторюваних разів, подія, яка зрештою зводиться до особливої «точки». Приклади: щорічні приймальні кампанії університетів, щорічний відбір інноваційних проектів для розміщення в бізнес-інкубаторі.

Складнішим є *періодичний атрактор*, який називається ще «граничний цикл». Як і в періодичних точках, періодичний атрактор наслідує деяку траєкторію в напрямі заданого значення, але траєкторія об'єкта може змінюватися від ітерації до ітерації. Вони рухають систему в петлі передбачуваних, але динамічно коригованих точок. Так, щороку коригуються навчальні програми дисциплін для забезпечення їх відповідності сучасним тенденціям розвитку бізнесу і науки.

Дивні атрактори відбиті в моделях поведінки, тобто фігури в просторі або русі з часом, які ніколи точно не повторюються, але завжди подібно перпендикулярні один до одного.

У разі критичних значень параметра траєкторії керувальної системи вони поводяться так складно і заплутано, що зовнішній спостерігач може прийняти їх характеристики за випадкові, хаотичні. За певних умов виникає область, яка притягує до себе всі траєкторії з

навколишніх областей. Вона і була названа дивним аттрактором. Уявити собі складну і заплутану поведінку траєкторій усередині обмеженого об'єму, куди траєкторії тільки входять, можна, якщо припустити, що вони нестійкі. Ці траєкторії можуть нескінченно блукати всередині аттрактора, не виходячи з нього.

Усі траєкторії збігаються в дивний аттрактор, а потрапивши в нього – розбігаються. Ці дві умови здаються несумісними, дивними. Проте, це протиріччя усувається, якщо врахувати, що траєкторії можуть бути нестійкими в одних напрямках (розбігаються) і стійкими (тобто притягуються) в інших. Таким чином, у дивному аттракторі:

- точки ніколи не повторюються;
- орбіти ніколи не перетинають одна одну;
- як точки, так і орбіти залишаються всередині деякої області у фазовому просторі.

Дивний аттрактор потребує високих енергетичних та інформаційних витрат. Він є неначе магнітною силою, яка постійно утримує систему поряд із ним під час кожного ітераційного циклу. Поведінка системи в певний момент не може бути достовірно передбачена, оскільки всі елементи поблизу дивного аттрактора набувають нової форми і продовжують бути подібними до самих себе.

Прикладом дивного аттрактора для соціальної системи може бути сформульоване стратегічне бачення майбутнього організації. При цьому в процесі вироблення бачення необхідно стежити за мірою його формалізації для того, щоб не дійти до аттрактора типу «точка» або «цикл». Прикладом може бути стратегічне бачення університету інноваційних технологій і підприємництва: розвиток університету для кадрового і наукового забезпечення розвитку інноваційної діяльності в науково-технічній, промисловій і соціальній сферах. При цьому для забезпечення умов для практичної реалізації цього стратегічного бачення за типом дивного аттрактора необхідно дотримання певних умов:

- це бачення мають розуміти і поділяти адміністрація університету, професорсько-викладацький склад, студенти, компанії, зацікавлені в підготовці фахівців, а також держава, що формує замовлення на підготовку фахівців;

- ініціативи з реалізації заходів для досягнення стратегічної мети мають бути втілені в поєднання ініціатив «від низу до верху» (ініціатива від науковців, професорсько-викладацького складу) з ініціативою «зверху вниз» (підтримка і трансляція заходів від керівництва науковцям, професорсько-викладацькому складу і студентам).

Сьогодні відомі такі види дивних аттракторів: аттрактор Лоренца («метелик», як наслідок, відомий «ефект метелика»), Ікеда і Дуффінга.

Відмінностями цих видів атракторів є лише траєкторії розвитку системи після проходження точки біфуркації.

Атрактор Лоренца – найбільш відомий тип дивного атрактора, проте не найбільше вивчений. У цьому випадку стан системи є чутливим до початкових умов, тому процес прогнозування розвитку системи дуже ускладнюється. Основною складністю застосування дивних атракторів у соціальній системі є особливість ментальних установок суб'єкта – людини. Саме непередбачуваність поведінки людини накладає обмеження на застосування теорії дивного атрактора в управлінні соціальними системами.

На думку Стейсі, теорія дивного атрактора «...не може бути застосована безпосередньо до людської діяльності, тому що людські взаємодії не детерміновані», але Дональд відзначає, що в цій системі можна управляти такими параметрами, як енергетика та інформаційні ресурси. Прикладом дивного атрактора в соціальній сфері є лідерство як явище і формування загального бачення розвитку організації. Морган (1997) визначає створення довілля найважливішим внеском, який лідери можуть забезпечити для своїх установ.

Таким чином, слово «дивний» підкреслює дві властивості атрактора. Це, по-перше, незвичність його геометричної структури. Розмірність дивного атрактора є дробовою (фрактальною). По-друге, дивний атрактор – це притягуюча область для траєкторій із навколишніх областей. При цьому всі траєкторії всередині дивного атрактора динамічно нестійкі, що виражається в сильному розходженні близьких у початковий момент траєкторій.

Необхідно враховувати, що висока чутливість до початкових умов призводить до того, що розвиток процесів неможливо передбачити на тривалий проміжок часу. Чутливість до початкових умов у системі освіти не дозволяє робити однозначних прогнозів розвитку («по прямій лінії»). Прогноз, швидше за все, буде ненадійним, зважаючи на складність системи. Цим можна пояснити недосягнення (чи лише формальне досягнення) результатів реалізованих цільових програм інноваційного розвитку.

У системах із атракторами різко зменшується кількість допустимих траєкторій руху. І, значить, у процесі еволюції можуть бути реалізовані не всі комбінації, а тільки деяка обрана множина, задана атракторами. Це – своєрідний принцип заборони, яка каналізує певні шляхи еволюції і тим самим її прискорює. У складних соціальних системах є зони, що мають ту властивість, що навіть найслабкіший вплив на них здатен спричинити катастрофічні зміни в їх стані й поведінці.

Біфуркація

Нелінійна система таїть у собі біфуркації.

Точка **біфуркації** – точка розгалуження шляхів еволюції системи

На рівні математичного опису **біфуркація** означає розгалуження рішень нелінійного диференціального рівняння.

Пригожин і Стенгерс вважають, що в точці біфуркації принципово неможливо передбачити, в який стан перейде система.

Поблизу точок біфуркації в системах спостерігаються значні флуктуації. Такі системи ніби «коливаються» перед вибором одного з декількох шляхів еволюції, і відомий закон великих чисел, якщо розуміти його як завжди, перестав діяти. Невелика флуктуація може стати початком еволюції в абсолютно новому напрямі, який різко змінить усю поведінку макроскопічної системи. Виникає аналогія із соціальними явищами і навіть історією. Далекі від думки порівнювати випадковість і необхідність, ми вважаємо, що обидва аспекти відіграють важливу роль в описі нелінійних сильно нерівноважних систем.

Флуктуації

Синергетика розглядає випадковість, що відіграє особливу роль у процесах самоорганізації, як елемент світу. Випадковості мовою синергетики називаються **флуктуаціями**. Випадковість – творчий, конструктивний початок, вона здатна відігравати роль механізму, який виводить систему на атрактор, на одну з власних структур середовища, на внутрішню тенденцію її організації. Нелінійне середовище починає саме себе вибудовувати, організовувати, але необхідний хаос для ініціювання початкового спускового механізму цього процесу.

Фрактали

Фракталами називаються об'єкти, що мають властивість самоподібності. Це означає, що малий фрагмент структури такого об'єкта подібний до іншого, більшого фрагмента або навіть структури в цілому

Властивість фрактальності має аналоги в глибинах філософської думки, а саме у філософських уявленнях про монадні елементи світу. Кожна монада, за Лейбницем, відображає, як у дзеркалі, властивості світу в цілому. Цей же образ присутній у східному принципі світовідчуття: «Усе в одному й одне в усьому». Типові фрактальні об'єкти – хмари або берегова лінія моря (ріки); їх рисунок подібний і повторюється в різних масштабах.

А. Богданов ще на початку ХХ ст. висловив думку про існування фундаментального закону збереження організації – її видозміни, перетворення, але не зникнення. Форма мінлива, але не знищена до кінця. А. Лоскутов також писав про те, що знання закономірностей поведінки хаотичних середовищ дозволяють перейти до цілеспрямованого конструювання штучних систем, в яких процеси самоорганізації приводили б до утворення необхідних структур.

Природа раціональна і гармонійна, і ця гармонійність досягнута за рахунок точного припасування систем і рівнів організації. Створювані штучні системи є частиною загального світу, отже, в них повинні максимально враховуватися і загальні процеси самоорганізації.

Традиційний підхід до управління природними та соціальними процесами заснований на лінійному уявленні про функціонування систем природи і суспільства. Згідно з цим результат зовнішнього керувального впливу є однозначним і лінійним наслідком докладених зусиль, що відповідає такій схемі:

Керувальний вплив → бажаний результат.

Складна нелінійна система здатна сама себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції її саморозвитку.

Керувальний вплив розвитком нелінійної системи може бути ефективним, якщо він узгоджений із внутрішніми властивостями цієї системи, тобто є **резонансним**. Якщо впливати на систему в потрібний час і в потрібному місці, вона буде розгортати все багатство своїх форм і структур. Відповідно до загальних принципів синергетичного світобачення необхідно не просто будувати чи перебудовувати, а ініціювати, виводити соціальні системи на власні лінії розвитку.

Аналізуючи різні історичні моделі соціального управління,
І. Пригожин дійшов до висновку:

складна система, поведінка елементів якої однозначна й однонаправлена, а також позбавлена додаткових ступенів свободи, не еволюціонуватиме й у кінцевому рахунку руйнується. Тільки хаотичність, рухливість індивідуальної поведінки та можливість кореляції приводять на рівні системи до спрямованого прогресивного руху.

Майже вся історія управління галузями сучасного машинобудування, орієнтованого на випуск масової і великосерійної продукції, являє собою пошук оптимального *компромісу між перевагами масштабності виробництва і прагненням розширювати товарну номенклатуру*. Особливо явно цей процес виражений в автомобілебудуванні. Машинобудування кінця ХІХ – початку ХХ ст. являло собою кустарне виробництво. Г. Форд поклав початок переходу від кустарного до масового виробництва. Е. Тойота і Т. Воно з японської автомобільної компанії «Тойота» стали піонерами гнучкого виробництва. Питання «Виробляти чи купувати?» керівники «Тойоти» не вважали особливо важливим. Дійсно, на їхню думку, серйозна проблема полягала в тому, щоб забезпечити взаємодію складального заводу і його постачальників, домогтися зниження вартості комплектуючих і підвищення якості, незалежно від формальних, юридичних відносин між складальником і постачальниками.

Оптимізація існуючих виробничих систем у концепції «гнучкого виробництва» здійснюється в основному шляхом аналізу витрат на кожному виробничому етапі. Результати цього аналізу використовуються в разі вдосконалення процесів виробництва і постачання, які після впровадження нововведень знову піддаються оптимізаційному аналізу. При цьому використовуються методи лінійного моделювання.

Для І. Урманова очевидний той факт, що сучасні великі господарсько-технологічні комплекси являють собою так звані складні емерджентні системи. В умовах олігополістичного конкурентного середовища багато хто з них працюють у так званих точках біфуркації (особливих критичних точках), поблизу яких поведінка системи стає нестійкою. Отже, система під впливом найнезначніших факторів може різко змінити свій стан. Небезпека підтверджується реальними подіями, коли великі, зовні благополучні виробники виявлялися в кризовій ситуації: «СААБ» (Швеція), «КІА» (Південна Корея), «Ровер» (Великобританія).

Моделювання глобальної діяльності великих компаній (включаючи роботу на зовнішніх ринках) характеризують такі базові умови розрахунків: нелінійність зміни економічних систем, багатofакторність, різнорідність, багатосистемність. Тому концепція синергізму як виникнення і розвитку позитивного зворотного зв'язку і наступного за цим процесом «розгону систем» має стати новою парадигмою управління сучасною промисловістю. Саме синергетичні ефекти характеризуються як результати кооперативної дії в системах, що приводять до зміни якості, є адекватним інструментом оцінювання інновацій у складних моделях.

Вивчення та використання потенціалу синергетичних зв'язків транснаціональних компаній є виключно важливим у сучасних умовах, коли актуальне завдання щодо використання переваг міжнародного технологічного поділу праці, побудованого на нових принципах управління складними системами.

Класичне визначення **синергетичних зв'язків**: це зв'язки, які в разі кооперованих (спільних) дій незалежних елементів системи забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих самих, але незалежно діючих елементів.

Синергетична теорія атракторів має всі підстави стати однією з базисних теорій управління. Вона розширює уявлення про можливості передбачити хід подій і впливати на ситуацію.

Концепція створення структур-атракторів («фрактальних фабрик») була запропонована Х.-Ю. Варнеке стосовно підприємницької сфери.

Сутність «фрактальної фабрики» визначається не її зовнішніми ознаками, а внутрішніми цінностями, організаційною культурою

Фрактал – самостійно діюча структурна одиниця підприємства. У кожного фрактала своє завдання, точніше, в процесі функціонування фрактали ставлять і формулюють ці завдання. Фрактали можуть бути змінені, виникати знову і розпадатися. Фрактали – самоорганізовані структурні одиниці. Вони групуються без зовнішнього тиску, щоб служити цілому. Самоорганізація сприяє тому, що гарні ідеї реалізуються незалежно від того, звідки вони з'явилися. «Фрактальній фабриці» притаманні також централізовані функції: тут концентрується спеціальна інформація, яка в підфракталах не може зберігатися постійно. Але всі допоміжні засоби, що стосуються організації, надходять у розпорядження всіх фракталів. Перш за все це відноситься до можливості мати інформацію, яка більше не монополізується.

Однією з найбільш важливих вимог, що висуваються до «фрактальної фабрики», є здатність усіх її підрозділів і всіх співробітників до підприємницького мислення і діяльності. Кожен фрактал має бути фрактальною фабрикою меншого розміру. Надалі фрактал не обов'язково залишається на фабриці, він може стати повністю самостійним. Так виникають тісно пов'язані один з одним підприємства.

Унаслідок високого рівня власної динаміки та максимальної здатності реагувати на швидко змінні умови середовища на «фрактальній фабриці» здійснюється тісна взаємодія самоврядних і самоорганізованих фракталів.

Кожен фрактал і зрештою кожне робоче місце розглядаються як ціле підприємство: певна робота має виконуватися комплексно, а окреме завдання – вирішуватися самостійно. Глобальні завдання реалізуються локально, тобто раціонально сформульовані загальні глобальні цілі стають конкретними діями. Щоб це відбувалося синхронно в усіх фракталах, їхня цільова установка формулюється якомога конкретніше.

Кінцеві результати функціонування фрактала постійно вимірюються й оцінюються. Щоб вони успішно діяли в нелінійному середовищі, необхідно правильно оцінювати позицію кожного, а також позиції й напрямку руху інших учасників.

Цільова система, що складається з цілей фракталів, має бути спрямована на досягнення загальних цілей підприємства. Цілі генеруються і корегуються в ітераційному процесі узгодження між фракталами-учасниками так, щоб цілі різних фракталів не суперечили одна одній. Однорідність цілей – ключ до максимального використання людських ресурсів на «фрактальній фабриці».

Усі процеси на підприємстві (прийняття рішень, виробнича діяльність тощо) взаємопов'язані. Цей зв'язок має зворотний характер. Певні дії стають причиною інших дій, а ті, у свою чергу, стають відправною точкою нових розробок. У подібній системі співробітники утворюють **комунікаційну структуру з широкою автономією**, якою вони керують і яка одночасно керує ними. Керівники більше не спостерігають за діями своїх співробітників, а визначають завдання і цілі, щоб кожен знав, що потрібно робити.

Властивість автономності означає, що реакція системи визначається головним чином її структурою, внутрішніми зв'язками, а не зовнішніми силами і сигналами.

Вище зазначалося, що випадковість – творчий, конструктивний початок, здатний відіграти роль того механізму, тієї сили, що виводить систему на атрактор, на її внутрішню тенденцію до організації. Будь-яка ідея нововведення, що виникла у співробітника організації, по суті, являє собою флуктуацію. Як показують результати досліджень, ідея нововведення виникає у співробітників фірми в результаті творчого процесу, майже не пов'язаного зі станом попиту і ринковими змінами. На більш пізніх етапах дослідження нова ідея проходить відбір із точки зору можливості комерційного використання. Природно, успішно

реалізуються тільки ті нововведення, для яких знаходяться відповідні ринки і сфери застосування. Саме таким чином на перетині двох видів випадкових флуктуацій – внутрішньої інноваційної та зовнішньої макроекономічної ринкової мінливості – формуються стратегія компанії, її система і структура управління (рис. 6.6).

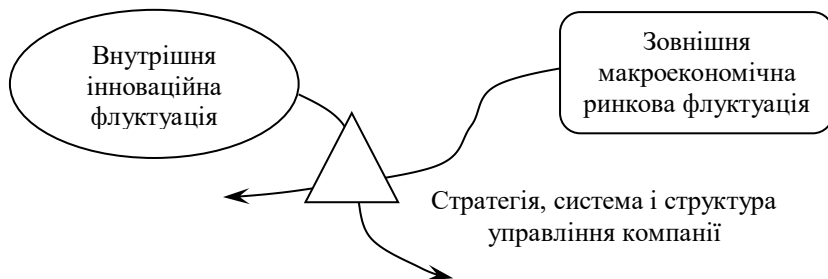


Рисунок 6.6 – Умови формування стратегії, системи і структури управління компанії

Таким чином, якщо кожна конкретна ідея нововведення виникає випадково, то їх сукупність дозволяє підтримувати існування макроекономічної системи і забезпечує закономірний напрям еволюції. Говорити про будь-які організації можна, якщо є значущі ідеї, якась сукупність смислів, здатних об'єктивно стати організуючим початком. При цьому існує ризик експлуатації цього організуючого початку, коли організація перестає бути способом реалізації ідей, які стали її початком, тобто створення будь-якої організації являє собою зовнішню мету саму по собі.

Керування сучасним підприємством потребує нової концепції організації (рис. 6.7), яка передбачає відмову від ретельного планування, автономію, свободу творчості, що породжує оригінальні ідеї, втілення яких дає необхідний результат – самопідтримку і розвиток організації. У рамках нової концепції управління **головна мета** – створення життєстійкої організації, команди людей, пов'язаних спільною ідеєю, а прибуток і захоплення ринку в конкурентному оточенні вторинні й самі по собі додаються в ході еволюції.

Нова концепція організації збагатилася за рахунок моделі життєздатності С. Віра і кібернетики другого порядку (рис. 6.8).

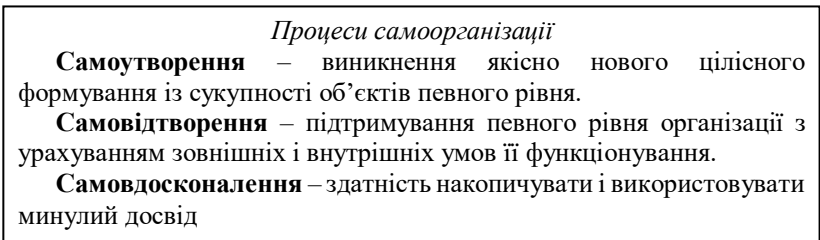
1	Організація може розглядатися	2
як об'єкт або самостійна мета		як якість або засіб внутрішньої, якісної реорганізації
<p>Передбачається існування двох цілей: зовнішньої мети, що проголошується і бачиться як засіб досягнення прихованої, внутрішньої мети. Обидві ці цілі, затверджені організацією як нероздільні, одна до одної не мають відношення</p>		<p>Цілі злиті, їх взаємозв'язок зростає: у цьому випадку організація – внутрішній процес реорганізації, коли зовнішнє перетворення – лише наслідок, свого роду побічний ефект накопичення внутрішнього потенціалу, не пов'язаний із будь-якою метою</p>
<p>Необхідні зусилля для оформлення і підтримки організації. Тому поняття організації передбачає наявність якихось зовнішніх форм, певної структури, атрибутів як свідості змін, доказів її життєвої спроможності, впливовості та фактичного існування. При цьому організація, маючи організаційний початок, використовує власне знання реальності та приймає рішення, звільняючи людину від цього</p>		<p>Зміни в організації відбуваються самі по собі, без зовнішнього підтвердження. Організація орієнтується на організуючий початок, властивий самій людині, і активізує його</p>
Організація висловлює певну форму адаптивної поведінки людини, але		
форма сама по собі є метою		<p>організація являє собою процес і має характер самоорганізації, тобто відбувається якась внутрішня реорганізація, а сама організація являє собою лише зовнішній орієнтир – чинник, що вимагає активної позиції людини, її відповідного внутрішнього світу</p>
Вплив організації направлений на людину, вона відчуває на собі її вплив		<p>Людина може діяти самостійно. Визначальним чинником визначення мети є система цінностей, яка одночасно виступає як основа цілепокладання і як глобальний критерій управління</p>

Рисунок 6.7 – Різниця в поглядах на організацію як на об'єкт (самостійну мету) та якість (засіб внутрішньої, якісної реорганізації)



Рисунок 6.8 – Передумови формування та застосування кібернетики другого порядку

Реалізація всіх процесів організації заснована на загальних способах взаємодії **активностей – опорів** і їх сполученнях. Найбільш явно це проявляється в процесі самоорганізації.



Відмітною особливістю самоорганізації є цілеспрямований, хоча і природний характер: процеси, що відбуваються у взаємодії з навколишнім середовищем, є водночас автономними, що, до речі, не суперечить еволюційній теорії.

Основною характеристикою самоорганізації будь-якої системи, її еволюції є незворотність, що виражається в певній спрямованості її змін. Оскільки організація як сукупність активностей не може бути замкненою, її розвиток спрямовано не лише всередину системи, а й за її межі, де організація стикається з іншими сукупностями активностей, долає їх опір і рухається далі.

Незворотність або неповторність процесу означає неможливість змінити спрямованість процесів самовиникнення в кожний момент

За словами М. Кондратьєва, під еволюційними, або незворотними, процесами маємо на увазі ті зміни, які за відсутності різких сторонніх пертурбаційних впливів відбуваються в певному одному і тому самому напрямі.

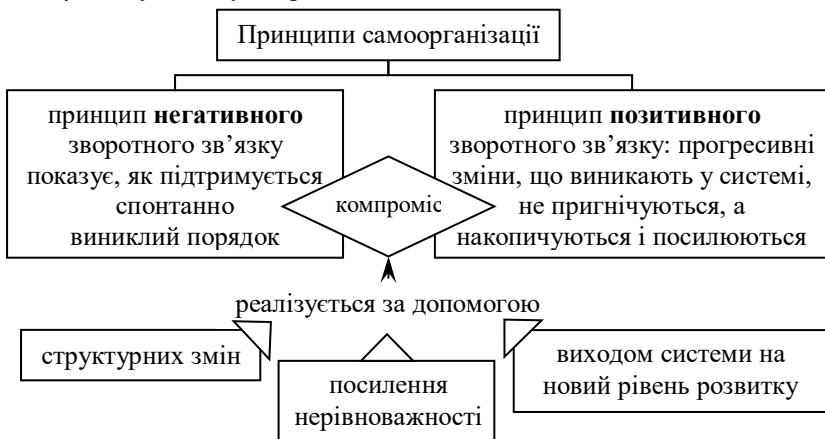


Рисунок 6.9 – Принципи самоорганізації та можливості їх реалізації

Система може функціонувати, не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Процеси, в яких взаємодія підсистем запускає позитивний зворотний зв'язок та які стрімко переводять систему в новий стан, не завжди сприятливі, але потрібні з якихось причин для системи. Самопосилення системи триває до виникнення нових негативних

зв'язків, які стабілізують систему, але призводять до нового етапу безладу. Відзначено, що системи, які діють самостійно, зменшують ентропію і формують порядок з хаосу. Сказане можна проілюструвати за допомогою рис. 6.10.

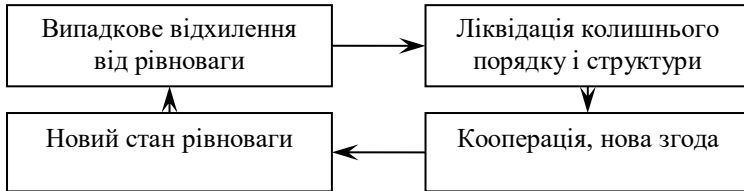


Рисунок 6.10 – Формування порядку із хаосу

Процес самоорганізації системи підтверджує, що з посиленням організації ефективність раціональних і цілеспрямованих дій слабшає, організація сама «створює» себе, часом протидіючи свідомому управлінню.

На певному етапі розвитку в механізм самоорганізації системи втручається розум людини. Головною властивістю розуму є здатність передбачати окремі фрагменти майбутнього розвитку, оцінювати окремі наслідки відбору, тим самим впливаючи на її характер. Стосовно соціальної організації неможливо говорити про її повну самоорганізацію, оскільки розум людини дозволяє **вдосконалити структуру зворотних зв'язків**, а значить, здійснювати цілеспрямовані зміни в інтересах суспільства.

У цілому в системі включається процес коеволуції як симбіоз організації та самоорганізації (рис. 6.11).

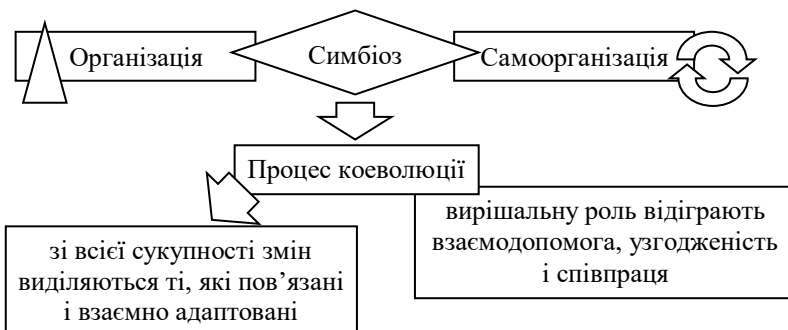


Рисунок 6.11 – Процес коеволуції як симбіоз організації і самоорганізації

Взаємопов'язаність коеволюційних змін виконує двояку функцію – **збереження цілісності** системи та **участь у становленні нової цілісності**. Водночас коеволюційний підхід стверджує, що в реальному світі протистоять одна одній не дві сутності – природа і суспільство, а три: природна природа, суспільство і створюваний людиною предметний світ. Визнання самоорганізуючої властивості системи в розвитку організації дозволяє побачити останню в новому світлі, по-новому інтерпретувати знайомі явища і, можливо, подолати окремі проблеми, які за традиційного підходу здаються невіршуваними.

Процес самоорганізації підтверджує, що будь-який, навіть сприятливий, стан справ потрібно розглядати як минулий у проміжному еволюційному процесі оновлення. Необхідно **адаптуватися** навіть не до змін, а **до темпів змін**. Важливо усвідомити ідею, що метою системи є те, що вона робить, і, якщо поведінка організації не здається раціональною, значить, певне розуміння цілей відрізняється від справжніх цілей організації.

6.3. Гнучкість організації

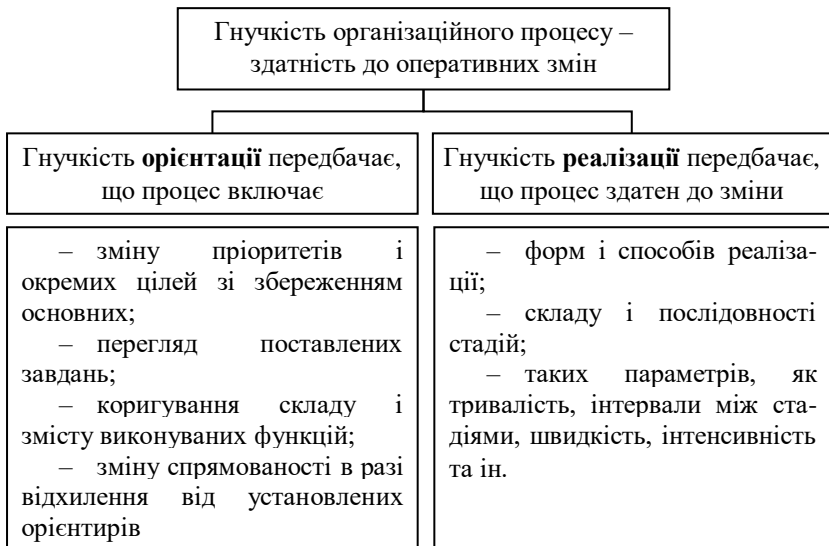


Рисунок 6.12 – Гнучкість процесу

Гнучкість процесу

обумовлена

- підвищенням рівня його керованості;
- гнучкістю системи, що забезпечує цей процес;
- інформативністю процесу, що забезпечує повноту і своєчасність надходження інформації;
- сприйнятливостю процесу до впливів із боку суб'єкта управління;
- оперативністю процесу, що забезпечує своєчасність змін;
- формуванням багатоваріантних структур реалізації процесу

Гнучкість процесу

дозволяє забезпечувати

- можливість дії механізму саморегуляції, самокорегування процесу, оскільки в разі необхідності можуть бути оперативно змінені відповідні його характеристики;
- більшу узгодженість між собою окремих стадій процесу, оскільки може бути своєчасно змінена орієнтація відповідних стадій;
- велику надійність перебігу процесу, оскільки в разі збоїв своєчасно можуть бути внесені відповідні корективи

Таким чином, гнучкість процесу розглядається як один із найважливіших інструментів процесуалізації організації.

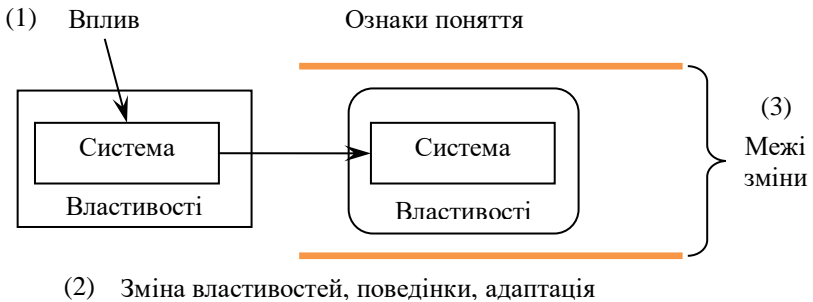
Гнучкість системи

Поняття «гнучкість» заведено використовувати для опису властивостей і поведінки систем різної природи. Наприклад, гумовий предмет, що має властивість змінювати форму, залишаючись при цьому гумовим предметом, ми називаємо гнучким, еластичним. Тут гнучкість – властивість матеріалу, з якого зроблено предмет.

Під «гнучкими цінами» мають на увазі ціни, що змінюються залежно від умов попиту. Поширеними поняттями є «гнучка дипломатія», «гнучка політика», «гнучке автоматизоване виробництво» та ін.

Характерно, що це поняття використовується як для ергатичних людино-машинних, так і для природних систем, а також систем іншої

природи. Аналіз дозволяє зробити висновок, що гнучкість може розглядатися в значенні як пристосовності (**адаптивні зміни**), так і довільних змін стану чи поведінки системи у визначених межах в результаті деякого впливу (**нормативні зміни**). Незважаючи на те, що кількість властивостей, що визначають стан будь-якої системи, необмежено велика, існують критичні значення параметрів системи, її граничного стану, з якими пов'язана якісна перебудова системи. Саме цими станами обумовлена межа, якої може досягати система, що характеризується гнучкістю. Тут можна провести формальну аналогію з теорією катастроф, що вивчає проблеми перебудови граничних станів систем у точках біфуркації.



Гнучкість – здатність системи, яка піддається певному впливу (1), нормативно або адаптивно змінювати свій стан і (або) поведінку (2) в межах, обумовлених критичними значеннями її

У ході розгляду гнучкості з позицій кібернетики стає очевидним, що це поняття близьке за змістом поняттю «керованість». Насправді, гнучкість передбачає наявність у системі різноманітних подій, явищ, дій. І суть управління полягає саме в тому, щоб вибрати з цього розмаїття яку-небудь одну дію (або певну послідовність дій) відповідно до деякої заданої мети і забезпечити умови для реалізації зробленого вибору. Переважна більшість організацій характеризуються певною гнучкістю, яка може мати різні прояви (рис. 6.13).

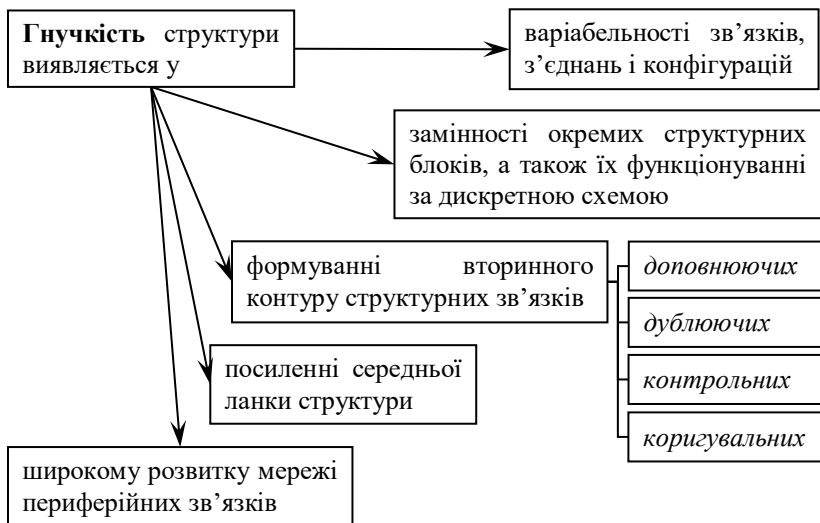


Рисунок 6.13 – Прояв гнучкості структури

Властивість гнучкості організації забезпечується такими **факторами**

- принципи побудови організаційних структур;
- технологічна (виробнича) гнучкість, що дозволяє оцінити технологію виробництва та визначити, наскільки швидко можна перебудуватися на випуск нової продукції;
- сучасні засоби комунікації;
- характер виробничих відносин, включаючи стиль керівництва, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, наявність неформальних груп та ін.;
- рівень кваліфікації працівників

Виробнича гнучкість

Виробнича гнучкість тією чи іншою мірою виявляється на будь-якому етапі розвитку продуктивних сил. Так, гнучкою можна назвати систему, що складається з кваліфікованого робітника та універсального верстата. Якщо при цьому є відповідний набір оснащення, тобто інструменти і пристрої, така система здатна перебудуватися на виготовлення різних деталей.

Виробнича система, що складається з декількох одиниць технологічного обладнання, отримує додаткові можливості змінювати свою поведінку за рахунок організації транспортних зв'язків і управління всією системою. Таким чином, до управління впливом на предмет праці додаються задачі структурної організації, оптимізаційні задачі та ін.

Від гнучкості виробничих систем залежать підвищення продуктивності праці, ефективність використання устаткування та якість продукції. Оптимальне управління виробництвом за допомогою традиційних методів стає майже неможливим, тому для сучасного менеджменту актуальним є питання про комплексну автоматизацію таких елементів виробничої діяльності, як *вплив на предмет праці, перебудова виробничого процесу з метою задоволення попиту на нову продукцію і оптимальне керування цими процесами*. Це триєдине завдання можна вирішувати шляхом створення гнучкого автоматизованого виробництва (ГАВ).

Економічні чинники гнучкості

Серед економічних чинників розглядається **еластичність і гнучкість** виробництва, обумовлена природою господарського механізму. Наведемо ознаки гнучкості, пов'язані з передумовами наближення цін до вартості, сформульовані В. Немчиновим:

- збіг виробництва і споживання в цілому і за окремими продуктами;
- пропорційний розвиток окремих виробництв;
- покриття один одним попиту і пропозиції.

Зміст поняття гнучкості економічної стратегії визначає можливість залучення у виробництво додаткових ресурсів, зміни функцій виробничої системи та її структури. Залучення у виробництво додаткових ресурсів, наприклад обладнання, та створення нових потужностей не завжди виправдані. Тому зростає економічне значення використання фіксованих ресурсів виробництва, які забезпечують його гнучкість відносно платоспроможного попиту. Таку ситуацію можна забезпечити певним «запасом» гнучкості, який виражається у функціональних можливостях виробничої системи.

Функціональні ознаки гнучкості

Функціональні ознаки відображають передусім інформаційні процеси у ГВС.

Ознака	Забезпечується
Універсальність	Відповідною структурою ГВС і набором технологічних операцій, закладених у систему (рис. 6.14)

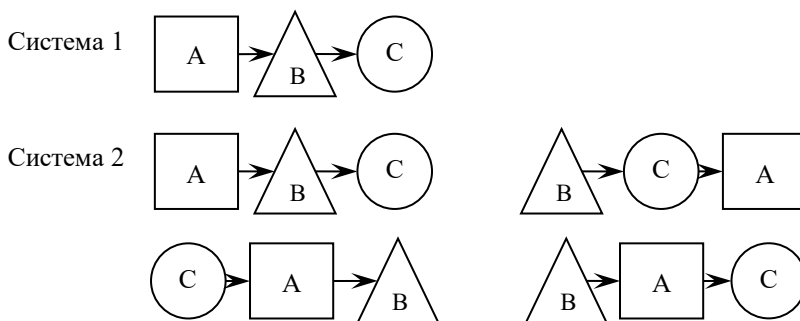
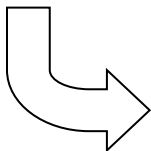


Рисунок 6.14 – Прояв функціональної гнучкості в різних системах

Система 2 більш гнучка, ніж система 1, а виробнича гнучкість визначається не тільки набором усіх операцій, але і набором їх послідовностей. Універсальність як складова функціональної гнучкості має межі, обумовлені фізичними можливостями системи.

Ознака	Забезпечується
Адаптивність управління	Можливостями керувальних обчислювальних машин, засобами автоматки та ін.

забезпечує



Виконання технологічної операції за заданою програмою в умовах неповної апріорної інформації про керований процес та роботу системи в умовах зміни самої програми (при цьому стратегія зміни програми заздалегідь невідома)

Ознака	Забезпечується
Свобода у виборі програмного забезпечення	Операційною системою керувального обчислювального комплексу
<i>відбиває</i>	Здатність системи перебудовуватися в разі довільної (у певних межах) зміни виду продукції
Можливість оптимізації виробничого процесу, у тому числі в разі непередбачених ситуацій	Математичним моделюванням: для стохастичних завдань – методи теорії масового обслуговування
Можливість виконання довільної операції на декількох віддалених територіально одиницях устаткування одночасно	Відповідним набором універсального обладнання
Мобільність (свобода транспортних засобів у виборі позиції)	Досягається за рахунок їх автономності в разі застосування обчислювальної техніки
Інтегральна ознака	
Можливість для системи працювати в умовах, що змінюються, участі людини	За рахунок внутрішнього планування та управління матеріальними потоками за допомогою ЕОМ, а також автоматичних засобів технологічного оснащення Ця ознака відображає концепцію «безлюдного виробництва»



Рисунок 6.15 – Структурні ознаки гнучкості

Узагальнена структура ГВС включає в себе гнучкі виробничі модулі (ГВМ) – програмно-кероване технологічне обладнання, здатне працювати в складі системи. Автоматичні транспортні модулі (АТМ) забезпечують обслуговування ГВМ, доставляючи на них предмети праці зі складської системи і повертаючи на неї продукцію чи здійснюючи обмін предметами праці між ГВМ. Складська система також зберігає набір змінного оснащення, необхідного в разі перебудови ГВС на випуск нової продукції. Оснащення доставляється до ГВМ за допомогою автоматичного транспортного модуля. До складу ГВС можуть також входити промислові роботи як допоміжне, обслуговуюче обладнання. Крім того, в деяких випадках спостерігається тенденція до використання промислових роботів як гнучких виробничих модулів.

Роботу всіх елементів системи координує автоматизована система управління, до складу якої входять центральна ЕОМ та обчислювальна техніка, що забезпечують внутрішньомодульне управління.

Великі можливості щодо забезпечення гнучкості містить у собі ієрархічність управління ГВС. Ієрархічні системи відзначаються складною поведінкою, ними важко керувати, однак вони набагато ефективніші, ніж системи лінійної структури, зокрема тому, що немає необхідності пропускати дуже великі потоки інформації через один пункт управління. Ієрархічна структура управління гнучкими виробничими системами дозволяє економити ресурси за рахунок того, що елементам нижніх рівнів надається деяка свобода вибору рішень.

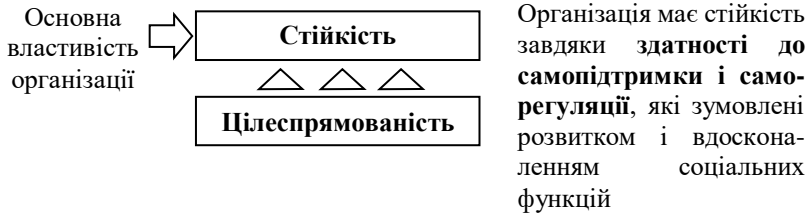
Елементи верхнього рівня, хоча й обумовлюють цілеспрямовану діяльність елементів нижніх рівнів, керують нею не повністю. Таким чином, раціонально розподіляються зусилля з прийняття рішень між елементами різних рівнів. Із цього також випливає, що ієрархічність як структурна ознака набуває певних взаємовідносин з ознаками функціональної стратегії. Ієрархічність ГВС розглядається і в більш широкому значенні слова, наприклад як технологічне компонування системи, що включає центральні склади та проміжні накопичувачі.

Структурна гнучкість передбачає і **перебудови**, що стосуються технологічного компонування і конструктивних зв'язків усієї системи в цілому або окремих елементів. Серед таких перебудов: переналагодження для обробки нової деталі в межах заданої номенклатури; перебудова для випуску нової продукції; перебудова в разі непередбачених ситуацій, наприклад при виході з ладу частини обладнання. Такі перебудови супроводжуються змінами оснащення, кількості обладнання, зайнятого в технологічному процесі, його компонування, видів виробничих механізмів.

6.4. Сталість організації

Згідно з сучасними уявленнями про стабільність, цей стан забезпечується не стільки запобіганням відхиленням (статична сталість), скільки можливістю зміни стану в певному діапазоні (динамічна сталість).

Динамічна сталість організації іноді ототожнюється з гнучкістю.



Організація – відкрита система, яка самостабілізується, постійно прагне зберегти баланс між своїми внутрішніми можливостями і діями навколишнього середовища для збереження стійкого стану

Стійкість системи – її здатність повертатися в рівноважний стан після дії внутрішніх і зовнішніх збурень

В умовах відсутності конкуренції підприємства діяли на стабільному ринку, і зміни зовнішнього середовища значно не впливали на них. Сьогодні умови функціонування організацій абсолютно змінилися: економіка масового виробництва переростає в економіку індивідуальних послуг.

Теорема кібернетики Р. Ейбі

Для того щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень мають відповідати складності й швидкості змін, які відбуваються в середовищі, тобто сила дії має бути рівною силі протидії

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб досягти відповідності організації зовнішньому середовищу

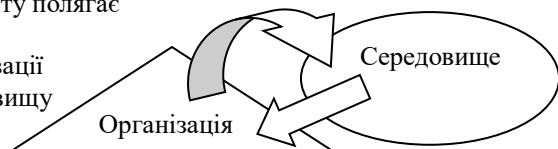


Рисунок 6.16 – Відповідність організації зовнішньому середовищу

Стійкість організації пов'язана з її рівновагою. «Природа при всій своїй нескінченності і вічності має початок і кінець... Стійкість – прагнення до рівноваги, взаємодія початку і кінця».

Рівновага пов'язана з впливом на деяку систему різних сил, як внутрішніх, так і зовнішніх. Система реагує на них, протидіючи і намагаючись зберегти свої основні параметри. Стан системи може бути рівноважним відносно її частин, системи і зовнішнього середовища. Відхилившись від такого стану, система переходить у стан нерівноваги. Функціонування (життєздатність) системи припускає її перебування в стані рівноваги. Проте рівновага економічних систем не прирівнюється до статичності, спокою. Якщо припустити зворотнє, то їх існування стає неможливим – вони зруйнуються під впливом мінливого зовнішнього середовища. Тому «для збереження у мінливому середовищі недостатньо простої рівноваги. Єдине, що може давати відносну гарантію збереження, – це ріст суми активностей, нарівні з асиміляцією – тоді нові несприятливі дії зустрічають не колишній, а збільшений опір».

Асиміляція – втрата однією частиною системи своїх відмінних рис і заміна їх рисами іншої системи.

У цьому випадку йдеться про рухливу, динамічну рівновагу.

Рухлива рівновага не може бути абсолютно точною: не можлива повна, безумовна рівність протилежних змін. Вона завжди тільки приблизна, практична. Інакше кажучи, «рухлива рівновага або збереження форми констатується у тому випадку, якщо різниця в асиміляції-деасиміляції практично досить мала, щоб нею можна було нехтувати». Отже, стійкість організації – явище динамічне.

Основна ідея стійкості – **інваріантність**: хоча система в цілому зазнає послідовних змін, деякі її властивості (інваріанти) зберігаються незмінними.

Приклад: стійкість організаційної структури. Вважається, що в основі стійкості структури лежить збереження зв'язків, сталості, стабільності. У короткостроковому періоді незмінність структури є основою функціонування організації. У швидко змінному середовищі – інша справа. Організаційно-структурні форми, що не відповідають новим вимогам зовнішнього оточення, стають дестабілізуючим фактором для організації в цілому – вони не дозволяють їй ефективно працювати. Зовнішні зміни дозволяють виявити недоліки існуючих організаційних структур. Таким чином, за необхідності організаційна структура в довгостроковому періоді мусить змінюватися – радикально або шляхом удосконалення окремих елементів, наприклад створення нових підрозділів тощо. Отже, звичні уявлення про хорошу організацію як про

стабільну і повністю керовану, що має жорстку ієрархічну структуру та ін., поступаються місцем ідеям про гнучку структуру управління підприємством і його постійну реорганізацію в умовах ринкових змін.

Стійкість організації – її рівноважний (рухливий) стан, який передбачає адаптивність (зі збереженням незмінними деяких її структур протягом певного часу) до зовнішніх змін, та здатність зберігати ефективність у разі змін зовнішнього середовища



Рисунок 6.17 – Адаптаційні реакції організації

Організація, яка перебуває в стані динамічної рівноваги й економічно здорова, легко переносить адаптацію. Найсильніша напруга адаптаційних механізмів потрібна в умовах економічної кризи, яка супроводжується високою інфляцією, підвищенням податків, кредитної ставки.

Стійкість цікава не тільки як «несвідома» пристосовність організації до умов середовища, але перш за все як зміна стану або поведінки організації в результаті певного цілеспрямованого впливу на неї. В останньому випадку поняттю «стійкість» близьке за змістом поняття «керованість».



Рисунок 6.18 – Особливості статичної та динамічної стійкості організації

Зміни зовнішнього середовища часто є негативними для організації, хоча й неминучими. Тому доцільніше керувати змінами всередині організації, а по можливості – і за її межами.



Рисунок 6.19 – Типи стійкості організації

Кількісна і структурна стійкість

Безумовно, система, що охоплює більш значну суму елементів, тим самим характеризується як більш стійка відносно середовища, що очевидно тільки в прямому **кількісному** сенсі, тобто має більшу суму активностей-опорів, що протистоять цьому середовищу. Насправді ж, практична стійкість системи залежить не лише від кількості сконцентрованих в ній активностей-опорів, а ще й від способу їх поєднання, від характеру їх організаційного зв'язку. Тому говорять про так звану **структурну** стійкість. Вона сама представляє величину і завжди може бути виражена кількісно. Так, порівнюючи дві різні соціально-економічні системи, можна знайти, що одна з них за своєю будовою є більш пристосованою до навколишнього середовища, ніж інша, тобто вона є структурно більш стійкою.

Іноді йдеться про **сумарну** стійкість системи, яка визначається як складний результат часткових стійкостей різних частин цієї системи відносно спрямованих на них впливів (важлива в цьому випадку стійкість відносно слабкого елемента системи). При цьому стійкість цілого (системи) залежить від найменших відносних опорів усіх частин у будь-який момент.

Нестійкість системи іноді пов'язують із її кризою.

Кризою вважатимемо будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого стану до іншого, який значно відрізняється від стабільності й поліпшення (погіршення)

У тектології під **кризою** розуміють зміну організаційної форми системи

Форма – сукупність зв'язків між елементами

Зміна форми може полягати або в знищенні колишніх зв'язків, або у виникненні нових, або в тому й іншому разом

Але це означає, що сутність криз полягає в утворенні або порушенні повних **дезінгресій** (рівності напруг енергії, рівності взаємно протилежних активностей).

Різниця напруг, без якої нічого не може відбуватися, означає **неповну дезінгресію**.

Криза є процесом порушення рівноваги і водночас переходом до нової рівноваги. Тому криза – нормальний стан будь-якої системи. Протириччя в системах виникають, загострюються і вирішуються. Кризи ж не завжди рівнозначні погіршенню функціонування системи.

Залежно від нової інгресії і дезінгресії відбуваються зміни структури комплексів, що взаємодіють: часткові або корінні, у вигляді деформацій або криз, розвитку, деградації, руйнування.

Способи подолання негативної кризи в розвитку системи:

1) якщо система вичерпала ресурси свого розвитку, її можна об'єднати з іншою системою з тією самою головною функцією (бажано, щоб друга система була молодшою);

2) розвиток однієї підсистеми старої системи.

Таким чином, криза будь-якої системи є переходом від одного етапу її розвитку до іншого. Однак не всяка система може самостійно пройти цей шлях успішно, часом його результатом є визнання економічної системи (організації) неспроможною, що найчастіше призводить до її ліквідації. Тому заходи, спрямовані на підтримання стабільності функціонування організації, можна розглядати як антикризові.

Стійкість організації значною мірою обумовлена системою управління, зокрема **управлінням змінами**.

Будь-яка зміна означає злам і кризу. Як правило, саме кризові ситуації дають поштовх до змін. Кризи з цієї точки зору різняться залежно від того, в яких галузях вони становлять небезпеку для досягнення організаційних цілей.

Так, **криза ліквідності** означає реальну втрату платоспроможності, тому необхідні термінові заходи, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, у результаті його продажу з торгів або інших ліквідаційних процедур).

Криза успіху характеризується явно негативним відхиленням фактичного стану організації від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, виробництві, капіталовкладеннях, кадровій політиці.

Менш помітною і не настільки виразною є **стратегічна криза**. Хоча становище фірми (ситуація успіху) може здаватися цілком задовільним, його необхідно діагностувати в ході розвитку підприємства. Знижується потенціал успіху, слабшають захисні можливості організації в конкурентній боротьбі.

Розрив між імовірними і бажаними результатами може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньої або прийняття нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації) (рис. 6.20, 6.21). В основному це зміни, розраховані на багато років.

Однак криза сама по собі ще не є подією, яка автоматично приводить до змін. Є безліч прикладів того, як кризи спричиняли виникнення лише механізмів адаптації, які стримують їх прогресивний розвиток.

Слід зазначити, що зміни рідко відбуваються самі собою. Найчастіше вони є результатом деяких раціональних дій (тобто є об'єктом управління).

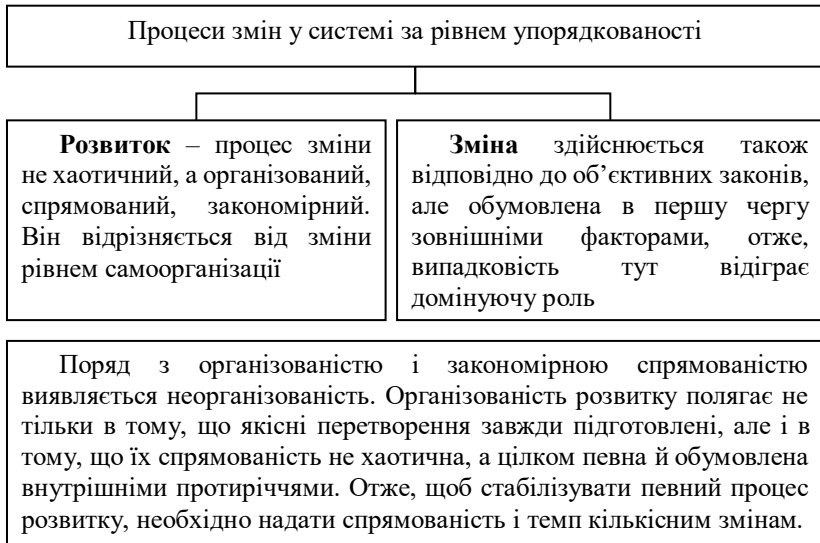


Рисунок 6.20 – Процеси змін у системі за рівнем упорядкованості

Стійкість – момент руху і розвитку, без якого вони неможливі, оскільки саме в стійкості виявляється їх самоорганізація. Тому рух і розвиток системи характеризуються єдністю двох сторін – стійкості й змінності.

Еволюційні зміни (на відміну від революційних) привносяться в організацію поступово, тому період досягнення певної мети з їх допомогою значно більше. Іноді управління такими змінами називають раціональним інкременталізмом (в організації не відбувається глибоких змін). Однак вони порівняно безболісні для організації, хоча часом і малоефективні. Радикальні зміни можуть бути гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком ринку після тривалої фази стабільності й ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Революційний процес змін для досягнення переваг відносно конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустрічати опір з боку персоналу.

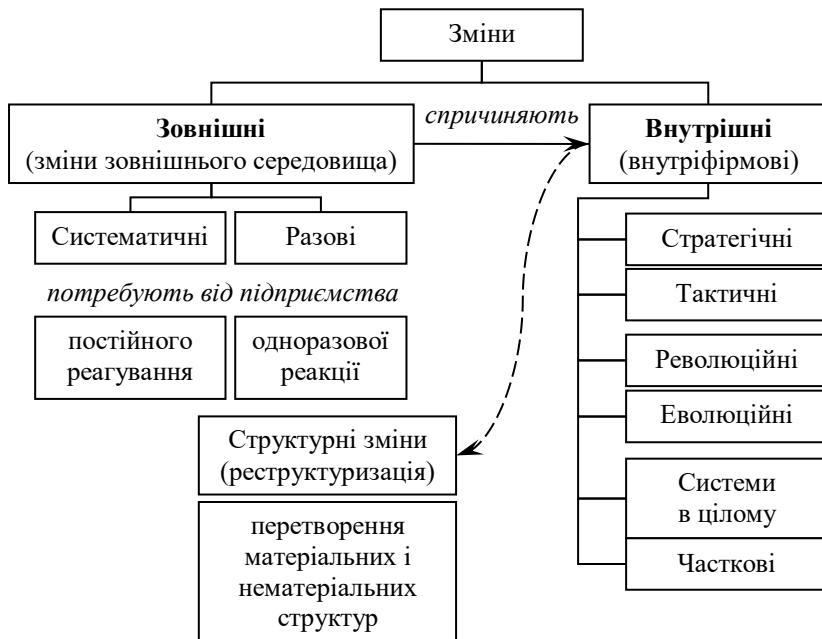


Рисунок 6.21 – Види змін організації

Сталий розвиток (англ. Sustainable development) – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Деякі теоретики і прихильники сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією XXI століття і навіть усього III тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі існуючі світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Сталий розвиток – це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють швидко моделювати різні варіанти напрямів розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати оптимальний.

Проте з'явилися дослідження американського вченого Н. Джорджеску-Рогена, який пов'язує розвиток економіки з природними обмеженнями та робить спроби поєднати термодинаміку з економікою довкілля. Дослідження Н. Джорджеску-Рогена проводилися незалежно від розробок К. Боулдинга, який у 1966 р. став відомим завдяки

обґрунтуванню довгільних проблем принципу рівноваги речовини, а також від Г. Айреса і Л. Кохрсена, які використовували підхід балансу матеріалів та вхідних і вихідних систем.

Варто відзначити, що досягнення оптимального варіанта розвитку декларують декілька країн, у кожній з них свій шлях розвитку. В одних цей шлях тільки починається, в інших уже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу). Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку, і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету – вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються на інші держави та їхні регіони.

Основні принципи концепції сталого розвитку

1. Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби

2. Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення

3. Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток не можливий. Одна з основних причин виникнення екологічних та інших катастроф – злидні, які стали у світі звичним явищем

4. Необхідно узгодити стан життя тих, хто користуються надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії

5. Розміри і темпи збільшення кількості населення мають бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється

Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно складно, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної безпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню

та загостренню економічних і соціальних небезпек, що зрештою стосується регіонального розвитку.

Парадигма сталого розвитку включає в себе вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової й національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолошуючи справжній. Так, в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають вжиття безсистемних заходів для збереження довкілля та поліпшення санітарних умов проживання й праці людей. Таке тлумачення терміна було розкритиковане Г. Дейлі і є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

Таблиця 6.2 – Індикатори сталого розвитку за визначенням ООН

Розділ	Підрозділ
1	2
Бідність	Бідність за доходами
	Нерівність за доходами
	Санітарія
	Питна вода
	Забезпеченість енергією
	Умови проживання
Управління	Корупція
	Злочинність
Здоров'я	Смертність
	Охорона здоров'я
	Харчування
	Рівень захворюваності та ризики
Освіта	Рівень освіти
	Грамотність
Демографія	Населення
	Туризм
Природні катаклізми	Схильність до природних катастроф
	Готовність до подолання наслідків катастроф
Атмосфера	Зміна клімату
	Зменшення озонного шару
	Якість повітря

Продовження табл. 6.2

1	2
Земля	Використання землі
	Пустелі
	Сільське господарство
	Ліси
Морські водні ресурси	Узбережжя
	Рибальство
	Екологія моря
Свіжа вода	Кількість води
	Якість води
Біорозмаїття	Екосистеми
	Види
Економічний розвиток	Макроекономіка
	Сталість державних фінансів
	Зайнятість
	Інформаційно-комунікаційні технології
	Дослідження та розробки
	Туризм
Глобальне економічне співробітництво	Торгівля
	Зовнішнє фінансування
Моделі споживання та виробництва	Споживання матеріальних ресурсів
	Використання енергії
	Поводження з відходами
	Транспорт

Контрольні запитання

1. На яких природно-наукових засадах розвивалася синергетика?
2. Розкрийте суть ентропії.
3. Як постулюються принципи оптимальності, мінімуму дисипації енергії (Пригожина), самоорганізації, Онзагера? Як вони пов'язані?
4. Яка головна особливість самоорганізації?
5. Охарактеризуйте синергетику як нову парадигму.
6. Розкрийте положення синергетичної концепції самоорганізації.
7. Дайте визначення поняттям «атрактор», «біфуркація», «фрактал», «флуктуації».

8. Які існують способи побудови структур? Як вони змінюються в умовах підвищення рівня складності?
9. Охарактеризуйте процеси самоорганізації.
10. Розкрийте суть гнучкості процесу, гнучкості системи та виробничої гнучкості.
11. У чому виявляється гнучкість структури?
12. Що таке сталість організації? У чому особливості статичної та динамічної сталості?
13. Охарактеризуйте основні типи сталості: внутрішньої, зовнішньої та спадкової; кількісної та структурної.
14. Розкрийте суть змін. Як поєднується сталість і управління змінами?

Тести

1. Система прагне до стану, в якому незначні зміни цього стану не призводять до істотної зміни ентропії, – це:
 - а) принцип зростання ентропії;
 - б) принцип додатковості (дуальності);
 - в) принцип мінімуму дисипації (розсіювання) енергії;
 - г) принцип Онзагера.
2. Якщо можлива безліч сценаріїв перебігу процесу, що відповідають законам збереження і зв'язкам, накладеним на систему, то в реальності процес відбувається за сценарієм, якому відповідає мінімальне розсіювання енергії, тобто мінімальний приріст, – це:
 - а) принцип зростання ентропії;
 - б) принцип додатковості (дуальності);
 - в) принцип мінімуму дисипації (розсіювання) енергії;
 - г) принцип Онзагера.
3. Головною особливістю процесу самоорганізації є:
 - а) оптимізація структур;
 - б) антиентропійна спрямованість;
 - в) зростання ентропії;
 - г) зниження інформованості.
4. У рамках синергетичної концепції самоорганізації об'єктами дослідження є:
 - а) відкриті системи в рівноважному стані;
 - б) відкриті системи в нерівноважному стані;
 - в) відкриті системи;
 - г) закриті системи.

5. *Стійкий стан системи, який ніби притягує до себе безліч «траєкторій» системи, визначених різними початковими умовами, в синергетиці розуміють як:*

- а) атрактор;
- б) фрактал;
- в) біфуркація;
- г) флуктуації.

6. *Точка розгалуження шляхів еволюції системи – це:*

- а) атрактор;
- б) фрактал;
- в) біфуркація;
- г) флуктуації.

7. *Об'єкти, що мають властивість самоподібності, – це:*

- а) атрактор;
- б) фрактал;
- в) біфуркація;
- г) флуктуації.

8. *Способи побудови структур:*

- а) гетерархія, ієрархія;
- б) ієрархія;
- в) гетерархія;
- г) немає правильної відповіді.

9. *Нова концепція організації передбачає перехід:*

- а) від управління ієрархіями до управління гетерархіями;
- б) від управління підприємствами до управління об'єднаннями;
- в) від управління ресурсами до управління складністю;
- г) від управління технологіями до управління людьми.

10. *Процеси самоорганізації:*

- а) самоутворення;
- б) самовідтворення;
- в) самовдосконалення;
- г) усі зазначені вище.

11. *Компроміс між принципами негативного і позитивного зворотного зв'язку реалізується за допомогою:*

- а) структурних змін;
- б) посилення нерівноважності;
- в) виходом системи на новий діапазон розвитку;
- г) усі зазначені вище.

12. *Динамічна сталість забезпечується:*
- а) придушенням відхилень;
 - б) можливістю зміни стану в певному діапазоні;
 - в) зміною структури системи;
 - г) немає правильної відповіді.
13. *Виробнича гнучкість визначається:*
- а) набором усіх операцій;
 - б) набором послідовностей операцій;
 - в) набором операцій та їх послідовностей;
 - г) немає правильної відповіді.
14. *Стійкість системи – це:*
- а) її здатність повертатися в рівноважний стан після дії внутрішніх і зовнішніх збурень;
 - б) її рівноважний стан;
 - в) незмінність її структури і змінність функцій;
 - г) відповідна складність і швидкість прийняття рішень.
15. *Явно негативним відхиленням фактичного стану організації від запланованого характеризується:*
- а) криза ліквідності;
 - б) криза успіху;
 - в) стратегічна криза;
 - г) усі зазначені вище.
16. *Зниженням потенціалу успіху, ослабленням захисних можливостей організації в конкурентній боротьбі характеризується:*
- а) криза ліквідності;
 - б) криза успіху;
 - в) стратегічна криза;
 - г) усі зазначені вище.

ТЕМА 7

ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Внутрішнє середовище організації.
- 7.2. Зовнішнє середовище організації.

7.1. Внутрішнє середовище організації

Організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечуються завдяки елементам, із яких вона формується

Система менеджменту під час формування внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Найчастіше у внутрішньому середовищі виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології.

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації.

Внутрішні змінні поділяються на регульовані й неkontrolьовані.

Цілі й завдання

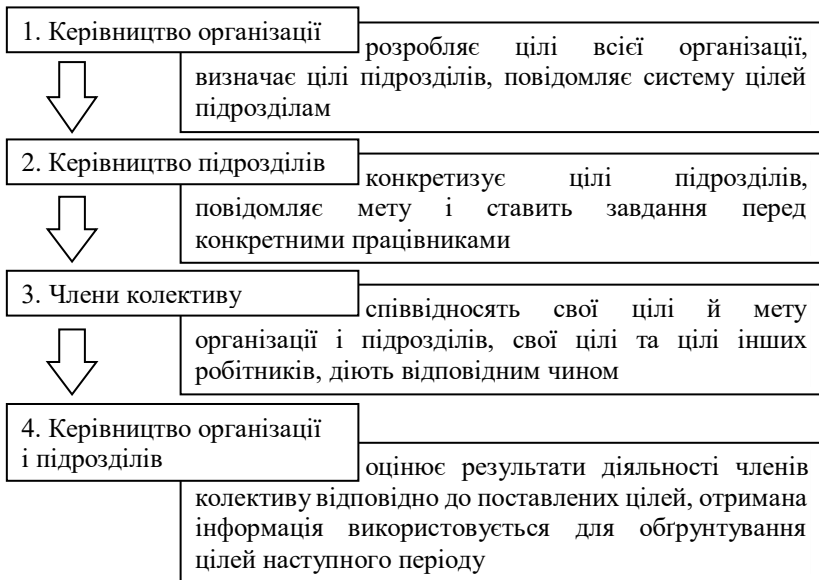
– це бажаний результат чи бажаний кінцевий стан організації (отримання прибутку, частка ринку, обсягу продажу, зниження витрат, збільшення кількості клієнтів, підвищення продуктивності, рентабельність)

формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації

Завдання

– це робота або її частина, яка має бути виконана певним способом і в термін, визначений у плані (наприклад, робота з людьми, з інформацією)

Етапи процесу досягнення цілей організації

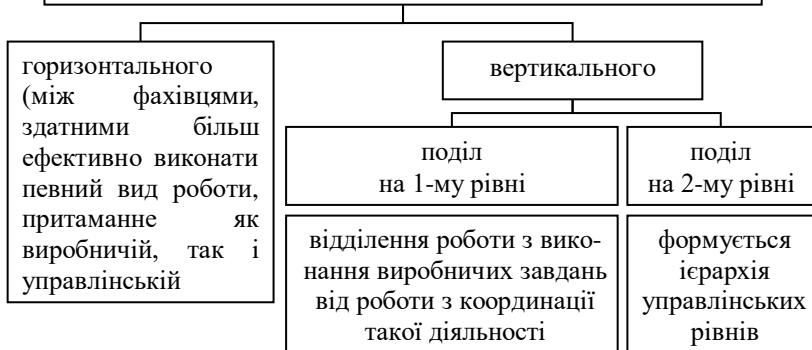


Структура

– це спосіб побудови взаємозв’язку між рівнями управління та функціональними областями, що забезпечує досягнення мети організації

мусить забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій

Формування структури здійснюється на основі поділу праці



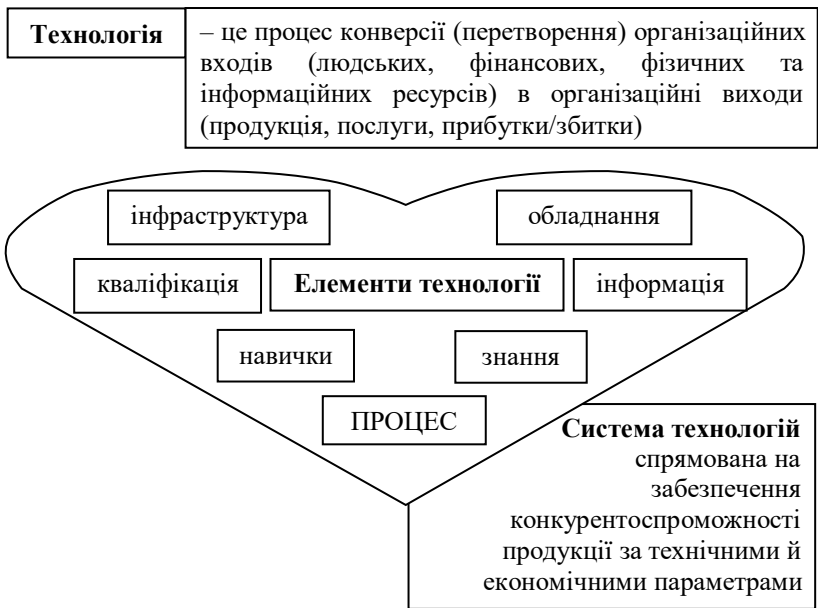


Рисунок 7.1 – Елементи технології

Вплив технології на управління значною мірою визначався трьома великими переворотами в технології: 1) промисловою революцією; 2) стандартизацією і механізацією; 3) застосуванням конвеєрних складальних ліній.

Стандартизація стимулювала подальше підвищення спеціалізації, надавши широкі можливості для застосування некваліфікованої і малокваліфікованої праці, а далі – для **механізації**.

Класифікація технологій за Дж. Вудворд:

1. *Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво* (великі комп'ютери ІВМ, комерційні «Боїнги» або військові реактивні літаки, унікальне медичне устаткування або космічні кораблі, дошки для серфінгу, прогулянкові судна, меблі, одяг).

2. *Масове або великосерійне виробництво* застосовується для виготовлення великої кількості виробів, ідентичних один одному або дуже схожих. Воно характеризується механізацією, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом складання (майже всі споживчі товари).

3. *Безперервне виробництво* використовує автоматизоване устаткування, яке працює цілу добу для безперервного виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих об'ємах (переробка нафти, сталеливарне і міделиварне виробництво, робота електростанцій).

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі висновки:

1. Існує тісний зв'язок між типом технології й організаційною структурою.

2. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає технології, що використовується.

Отже, не існує ідеальної організаційної структури організації (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Вертикальна диференціація	Низька	Середня	Висока
Горизонтальна диференціація	Низька	Висока	Низька
Формалізація	Низька	Висока	Низька
Найефективніша структура	Органічна	Механістична	Органічна

Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип доцільний для організацій із технологією масового виробництва.

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

Класифікація технологій за Томпсоном:

1. *Багатоланкові технології* характеризуються серією взаємозалежних завдань, які мають виконуватися послідовно (складальні лінії масового виробництва).

2. *Посередницькі технології* характеризуються зустрічами груп людей, таких, наприклад, як клієнти або покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними (банківська справа, телефонні компанії, бюро з працевлаштування).

3. *Інтенсивна технологія* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг для того, щоб зробити певні зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво (монтаж фільму).

Класифікація технологій за Ч. Перроу (рис. 7.2) за такими критеріями:

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

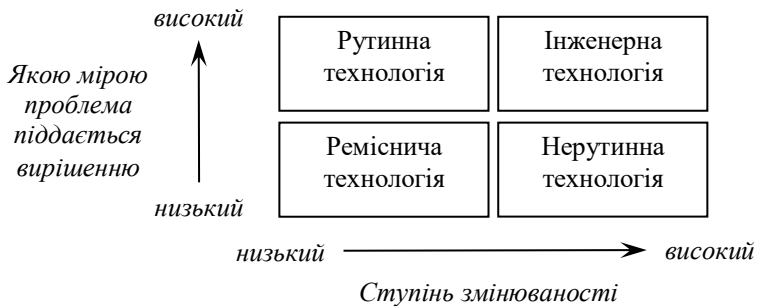


Рисунок 7.2 – Класифікація технологій за Ч. Перроу

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

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

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

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

На підставі такої класифікації Ч. Перроу зробив такі **висновки**:

1) якщо проблеми можна вивчити на системній основі з використанням логічного та раціонального аналізу, слід використовувати рутинну та інженерну технології;

2) якщо проблеми не можуть бути вирішені раціональними методами, а вимагають використання інтуїції, передбачень, досвіду, слід використовувати ремісничу та нерутинну технології;

3) якщо нові, незвичайні проблеми з’являються досить часто, для їх вирішення доцільно використовувати інженерну або нерутинну технології;

4) якщо нові проблеми виникають рідко, перевагу слід надавати рутинній або ремісничій технологіям.

На думку Ч. Перроу, **технологія** – це процес або методи трансформації входів у виходи, які відрізняються за ступенем їх рутинності. Чим більш рутинну технологію використовує організація, тим більш стандартизованою має бути її структура. Рутинна технологія асоціюється з бюрократичною структурою. Нерутинна технологія дає більше підстав для застосування органічної організаційної структури.

Персонал

аналізується поведінка людей (окремих членів, людей у групах, керівника, лідера і його вплив на поведінку інших людей) у процесі функціонування організації, а також їх індивідуальні характеристики: здібності, схильність, потреби, очікування, сприйняття, відносини, цінності (рис. 7.3)

добирають із урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку

Аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління:

- поведінка окремих людей,
- поведінка людей у групах,
- характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп.



Рисунок 7.3 – Індивідуальна поведінка й успішність діяльності

Здібності частково пояснюються спадковістю, до них належать інтелектуальні здібності й деякі фізичні дані. Але зазвичай ці здібності приходять із досвідом.

Схильність (обдарованість) тісно пов'язана із здібностями. *Схильність* – це наявний потенціал людини відносно виконання якої-небудь конкретної роботи. Будучи результатом поєднання як вроджених якостей, так і набутого досвіду, схильність (обдарованість) стає талантом у певній сфері.

Потреби – внутрішній стан психологічного або фізіологічного відчуття недостатності чого-небудь.

Очікування. Грунтуючись на минулому досвіді й оцінці поточної ситуації, люди формують очікування відносно результатів своєї поведінки. Свідомо або підсвідомо вони вирішують, наскільки ймовірно або наскільки нереально звершення чогось значущого для них.

Сприйняття сильно впливає на очікування і на всі інші аспекти поведінки. Для практичних цілей ми визначаємо *сприйняття* як інтелектуальне усвідомлення стимулів, отриманих від відчуттів. Сприйняття дуже важливе, оскільки саме воно визначає, що таке «реальність» для конкретного індивідуума. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їх оточенні, а на те, що вони сприймають як те, що дійсно відбувається. Не існує двох людей, які могли б сприйняти щось абсолютно однаково. Відмінності в сприйнятті одного і того самого стимулу іноді просто приголомшують. Прикладом того, як сприйняття спотворює інтерпретацію дійсних подій, є фобії.

Відношення. Точка зору. Видатний соціальний психолог Дерил Бем визначає відношення, як «те, що подобається, і те, що не подобається, як нашу неприязнь або прихильність до предметів, людей, груп або до будь-яких сприйманих нами аспектів довкілля». Відношення формують наше необ'єктивне сприйняття довкілля і тим самим впливають на поведінку (расові, статеві або інші забобони) («Терпіти не можу ручну працю»).

Цінності – загальні переконання, віра в те, що добре, що погано і що байдуже в житті. Цінність завжди передбачає суб’єктивне ранжування за важливістю, якістю або визнанням чогось благом («Робота власними руками – це найбагатродніша форма роботи», «Наполегливо працювати – це добре», «Демократія прийнятніша за диктатуру», «Право власності має бути в руках держави, а не окремої особи», «Бути багатим краще, ніж бути бідним»).

Цінності виробляються в ході навчання. Кожна організація, свідомо або несвідомо, встановлює власну систему цінностей. Розвиваючись, ця система становить організаційну культуру або моральне обличчя організації. Як і більше суспільство, організація прагне мати власну мораль, звичаї і табу.

Культура та імідж організації як її внутрішні фактори

Організаційна культура	– сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників
-------------------------------	--

має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження

Культура організації є *складною композицією важливих припущень* (які часто не піддаються формулюванню), що бездоказово приймаються і поділяються її членами. Часто **організаційна культура** трактується як філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування і норми, яких дотримується більша частина організації та які лежать в основі стосунків і взаємодій як усередині організації, так і за її межами (рис. 7.4, 7.5).

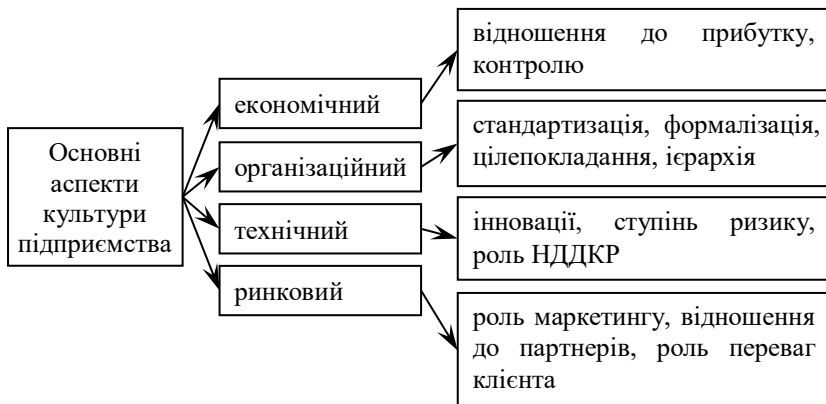


Рисунок 7.4 – Основні аспекти культури підприємства

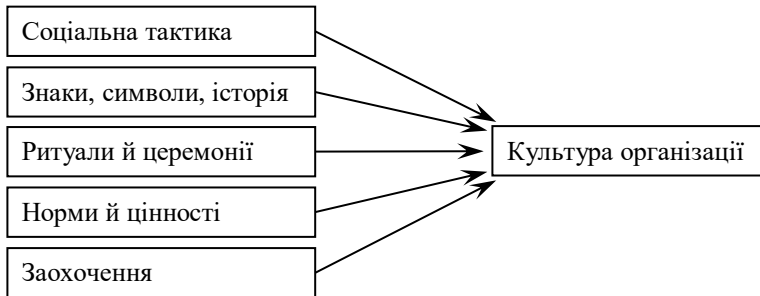


Рисунок 7.5 – Шляхи передачі (просування) культури в організації

Однією з форм прояву культури організації є її імідж (англ. *image* від лат. *imago* – «зображення, подібність»), тобто репутація – добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році. *Основа іміджу* становлять наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика – назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, умовою її процвітання.

Мета створення іміджу полягає не в набутті організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями та залежить від кожного працівника. Імідж створюється для певних завдань (рис. 7.6).

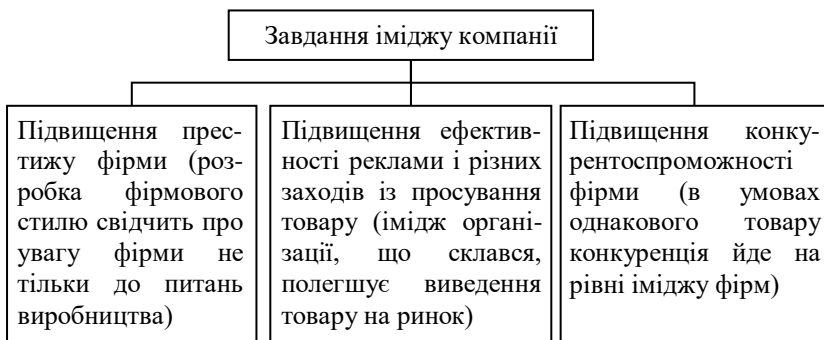


Рисунок 7.6 – Завдання іміджу компанії

Складові структури іміджу:

1. Візуальний імідж – цілеспрямований вплив на зорові відчуття, які фіксують інформацію про дизайн, фірмову символіку й інші носії графічної інформації (реклама).

2. Соціальний імідж – впровадження у свідомість цільових груп уявлень про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

3. Бізнес-імідж – формування уявлень про суб'єкта ділової активності (ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технологій, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики та ін.), бізнес-імідж організації є відносно стабільним.

Корпоративний імідж може бути позитивним, негативним, нечітким. Зазвичай різні групи неоднозначно, по-різному сприймають організацію. Досягнення сприятливого корпоративного іміджу і лояльності споживачів – основна мета управління корпоративною ідентичністю.

Сприятливий образ-імідж має бути:

– адекватним, тобто відповідати реально існуючому образу або специфіці фірми;

– оригінальним, тобто відрізнитися від образів інших фірм (товарів), особливо однотипних;

– пластичним, тобто не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним;

– мати точну адресу, тобто бути привабливим для певної цільової аудиторії – для справжніх і потенційних замовників.

Зазначені вище внутрішні чинники пов'язані між собою (рис. 7.7).

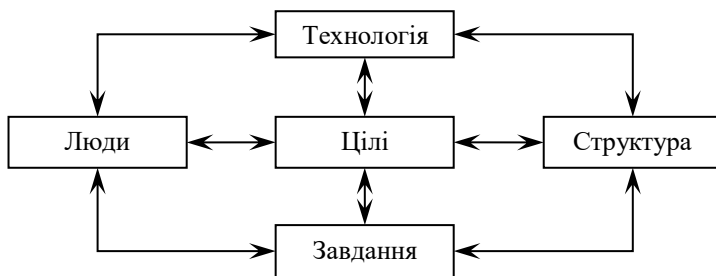


Рисунок 7.7 – Взаємозв'язок внутрішніх чинників

Методи дослідження внутрішнього середовища організації

Загальнонаукові методи

Системний аналіз – вивчення кожної ринкової ситуації як сукупності внутрішніх і зовнішніх причинно-наслідкових зв'язків.

Комплексний підхід розглядає маркетингову ситуацію різнобічно в усіх її проявах.

Системний аналіз і комплексний підхід тісно взаємопов'язані й не можуть бути реалізовані окремо.

Програмно-цільове планування використовується за умов стратегічного та тактичного планування на підприємствах.

Таблиця 7.2 – Види економічного аналізу

Ознака	Види економічного аналізу	
1	2	
Час	<i>Попередній</i> , або перспективний (до того, як певні заходи виконуються), – для обґрунтування планів, проектів, програм, управлінських рішень	Короткостроковий – на період до 1 року
		Середньостроковий – до 3-5 років
	<i>Ретроспективний</i> , або історичний, – для вивчення розвитку та результатів реалізації певних заходів	Довгостроковий – понад 5 років
		Оперативний – безпосередньо після вжиття певних заходів
Результуючий, або заключний, – за певний попередньо визначений проміжок часу або за результатами реалізації повного комплексу заходів		
Функція	Фінансовий	
	Управлінський	
	Стратегічний	
	Соціально-економічний	
	Бюджетний	
	Інвестиційний	
	Маркетинговий	
	Економіко-екологічний	
	Функціонально-вартісний	
Логістичний		

Продовження табл. 7.2

1	2
Використовувані методи	<i>Якісний</i> – вивчення і порівняння якісних характеристик об'єкта дослідження
	<i>Кількісний</i> – зіставлення та вивчення кількісних характеристик об'єкта
	<i>Експрес-діагностика</i> типових ознак та ключових позицій за короткий час
	<i>Фундаментальний</i> – поглиблене вивчення сутності та взаємозв'язків із виходом на наукові (теоретичні) узагальнення
	<i>Маржинальний</i> – побудований на причинно-наслідкових взаємозв'язках
Ступінь охоплення об'єктів	<i>Суцільний</i>
	<i>Вибірковий</i>
Зміст	<i>Комплексний</i> – стосується всього кола елементів, факторів та взаємозв'язків
	<i>Тематичний</i> – спрямований на певну групу елементів, об'єктів, явищ та факторів, виділених із загальної сукупності

Аналітичні методи

Методологія системного економічного аналізу передбачає певну послідовність реалізації окремих етапів аналітичного процесу (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Етапи аналітичного процесу

Перший етап	
Визначення мети, завдань та умов функціонування економічної системи. Діяльність підприємства розглядають у виробничому та фінансовому аспектах	
У виробничому аспекті виокремлюють: – витрати, – виробництво, – результати виробництва	У фінансовому аспекті виокремлюють: – авансування капіталу, – оборот виробничого і комерційного капіталу, – віддачу (дивіденди) авансованого капіталу

Другий етап		
Виокремлення технічних, економічних, соціальних, екологічних та інших параметрів діяльності, тобто системи показників (синтетичних, аналітичних, абсолютних і відносних, кількісних та якісних), які визначаються методикою аналізу		
Третій етап		
Складання загальної моделі аналітичних досліджень, визначення її основних компонентів, функцій, взаємозв'язків, виокремлення окремих підсистем, які характеризують підпорядкованість її елементів. Можна виокремити три аналітичних комплекси :		
Аналіз потенційних можливостей і варіантів прогресивного розвитку	Аналіз економічних результатів господарювання (очікуваних чи досягнутих)	Аналіз ефективності заходів, спрямованих на досягнення економічного зростання
Четвертий етап		
Факторний аналіз причинно-наслідкових зв'язків, класифікація факторів, розподіл пайової участі та ін.		
П'ятий етап		
Синтез результатів аналітичного дослідження, формування аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень		
↓ Результат аналітичних досліджень ↓		
Формування банку рекомендацій наукового, інженерно-технічного та організаційно-економічного характеру щодо зміни та вдосконалення різних напрямів роботи суб'єкта господарювання		

Експертні методи:

- методи експертних оцінок,
- думка журі (усереднена думка експертів у релевантних сферах),
- моделі очікування споживача (опитування клієнтів).

Метод Дельфі – процес, у результаті якого експерти доходять згоди відносно майбутніх подій, не застосовуючи дискусію обличчям до обличчя. Метод є особливо ефективним для технологічних прогнозів, оскільки точних даних для прогнозування проривів у технологічній сфері немає.

Метод експертних оцінок (думка журі виконавчого керівництва) є узгодженням думок менеджерів із різних підрозділів і відділів компанії.

Він подібний до процедури Дельфі – членам журі немає необхідності зустрічатися обличчям до обличчя.

Метод сукупної думки продавців базується на судженні персоналу торгівлі. Досвідчені працівники торгівлі знають своїх споживачів і зазвичай відчують коливання потреб і моделей поведінки покупців.

Лінійне програмування

Таблиця 7.4 – Типове застосування методів лінійного програмування в менеджменті

Метод	Застосування методу
1	2
Симплексний метод	
Сукупне виробниче програмування	Складання виробничих планів із мінімальними виробничими витратами з урахуванням витрат на зміну норм виробітку і конкретних обмежень на робочу силу і на рівень товарно-матеріальних запасів
Аналіз ефективності обслуговування	Порівняння ефективності використання різними сервісними підприємствами своїх ресурсів із показниками найбільш успішних компаній у певній галузі (метод аналізу згортання даних)
Планування складу продукції	Визначення оптимального складу продукції, в якій складові мають різну вартість і споживають різні кількості ресурсів (наприклад, знаходження оптимального поєднання дієтичних компонентів і мікроелементів у продуктах харчування)
Маршрутизація технологічного процесу	Визначення оптимального маршруту послідовного переміщення продукції в ході її обробки від одного обробного центра до іншого з урахуванням конкретних витрат і продуктивності кожного верстата в таких центрах
Управління технологічним процесом	Мінімізація відходів матеріалів у процесі розкрою листів чи рулонів, наприклад, сталі, шкіри, тканини, тощо
Управління товарно-матеріальними запасами	Визначення оптимальної комбінації різноманітних видів продукції для зберігання на складах

1	2
Транспортний метод	
Сукупне виробниче планування	Складання виробничих планів із мінімальними витратами виробництва (без урахування витрат на зміну норм виробітку)
Календарне планування розподілу продукції	Складання оптимального графіка транспортування для розподілу різних видів продукції між підприємствами і складами чи між оптовими складами і роздрібними продавцями
Аналіз розміщення підприємства	Знаходження оптимального варіанта розміщення нового підприємства, виходячи з витрат на транспортування вантажів і з урахуванням різних варіантів розміщення будівель підприємства, а також постачальників і споживачів продукції
Переміщення вантажів	Визначення оптимальних маршрутів руху транспортних засобів для переміщення вантажів між цехами підприємства (наприклад, автовантажник) із мінімальними витратами, а також маршрутів перевезення вантажів зі складів постачальників на робочі ділянки підприємства різними видами вантажного транспорту, кожен з яких характеризується різними показниками потужності й ефективності

Динамічне програмування

Задачі динамічного програмування є багатокроковими: на кожному з кроків розв'язується деяка часткова задача, спричинена початковою.

Необхідні умови застосування методу динамічного програмування до розв'язування оптимізаційних задач:

- функція мети має бути адитивною, тобто складатись із суми функцій, кожна з яких залежить лише від відповідної змінної;
- задача має допускати інтерпретацію як багатокроковий процес прийняття рішень;
- задача має бути визначена для довільної кількості кроків і мати структуру, яка не залежить від їх кількості.

Мова тут може йти тільки про керовані багатокрокові процеси, тобто процеси, на кожному кроці яких можна впливати на їх перебіг. Прикладом такого процесу може бути процес виготовлення продукції.

Керування цим процесом залежно від характеру виробництва може відбуватися за днями, тижнями, місяцями, роками. Цей процес є природно багатокроковим. Однак можуть бути задачі, які треба штучно представляти як багатокроковий процес (наприклад, процес виведення космічного корабля на орбіту можна умовно розбити на етапи, часові відрізки).

Принцип оптимальності

Оптимальна стратегія характеризується тим, що незалежно від початкового стану і початкового рішення наступні рішення мають становити оптимальний курс дій відносно стану, отриманого в результаті першого рішення

Оптимальна стратегія залежить тільки від поточного стану і мети, і не залежить від передісторії

Цей принцип можна виразити також доказом від протилежного: якщо не використовувати якнайкраще те, що ми маємо в розпорядженні зараз, то і надалі не вдасться якнайкраще розпорядитися тим, що ми могли б мати

Початкове керування в разі розв'язання задачі методом динамічного програмування завжди вибирається так, щоб забезпечити максимальну ефективність не першого кроку, а процесу в цілому. Принцип динамічного програмування не допускає, щоб кожен крок оптимізував окремо, незалежно від інших. Навпаки, покрокове керування слід вибирати з урахуванням усіх його наслідків у майбутньому. Нераціонально, якщо ми виберемо на деякому кроці керування, яке дає максимальний вигравш на цьому кроці, а сумарний вигравш на цьому і наступних кроках не буде максимальним. Тому, плануючи багатокроковий процес, слід вибирати керування на кожному кроці, крім останнього, з урахуванням його майбутніх наслідків на наступних кроках. Останній крок можна планувати так, щоб керування на цьому кроці дало найбільшу вигоду.

У ході оптимізації керування методом динамічного програмування багатокроковий процес слід проходити двічі. Перший раз – від кінця до початку, у результаті чого знаходять умовні оптимальні керування й умовні оптимальні вигравші на всіх кроках. Другий раз – від початку до кінця, у результаті чого знаходять оптимальні керування на кожному кроці й, відповідно, оптимальне керування процесом у цілому.

Принцип оптимальності полягає в тому, що яким би не був стан системи перед черговим кроком, слід вибрати керування на цьому кроці так, щоб виграш на цьому кроці плюс оптимальний виграш на всіх наступних кроках був максимальним.

Діагностування (експрес-діагностика, ґрунтовна діагностика)

Діагностика – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, виявлення в них слабких ланок і недоліків. Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й просторі. Процес діагностики – дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес (рис. 7.8). Найбільш раціонально застосовувати діагностику для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може стати об'єктом діагностування, мету і завдання діагнозу, базові параметри й інші супутні дослідженню поняття.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (економіка країни, галузь, конкретна фірма чи організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість та ін.).

Аналітична діагностика передбачає визначення діагнозу безконтактними методами з використанням маркетингової та статистичної інформації.

Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних і соціоекономічних опитувань.

Імітаційна (модельна) діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження внаслідок імітаційного моделювання.

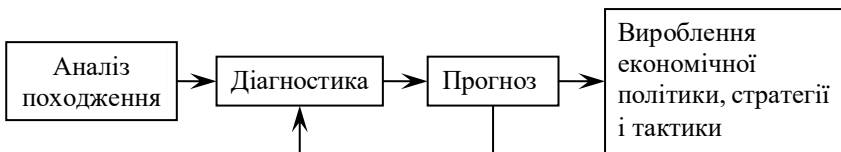


Рисунок 7.8 – Місце діагностики в управлінському процесі

Вимоги до діагностування:

1. Автентичність, тобто діагностування має бути заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми подання).

2. Об'єктивність – перед тим, як розпочати діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінювання і скласти програму дослідження об'єкта. Процедура має враховувати три обов'язкових умови:

- хто проводить дослідження,
- де воно проводиться,
- чітке визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження.

3. Точність – мета, завдання і відповідність вимогам до процесу діагностування, здійсненні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Процес діагностування та його ключові моменти

1. Розробка системи критеріїв.
2. Класифікація можливих відхилень основних параметрів.
3. Порівняння стану обраного об'єкта з певною нормою чи еталоном.
4. Виявлення відхилень і визначення їхнього характеру (позитивний чи негативний).
5. Усвідомлення і визначення симптомів чи ускладнень наявних можливостей.
6. Виявлення причин виникнення проблеми (збирання й аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації про досліджуваний об'єкт).
7. Оформлення висновків про стан діагностованого об'єкта.

Результати діагностики викладаються в такій послідовності:

- визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта;
- розподіл процесу розвитку діагностованого об'єкта на стадії й визначення, на якій із них знаходиться об'єкт;
- подається прогноз розвитку об'єкта.

Економічна діагностика – систематизоване оцінювання (кількісне та якісне) основних аспектів побудови підприємства (виробничо-технічного, організаційного й економічного), що здійснюється з метою вивчення поточного стану підприємства, виявлення внутрішніх резервів, які можуть бути спрямовані на його подальший розвиток

Напрями економічної діагностики

Діагностика техніко-технологічної бази виробництва

- оцінка технологічної структури виробництва;
- оцінка технологічного рівня виробництва;
- оцінка виробничих потужностей підрозділів, їх динамізм

Діагностика організаційного рівня

- оцінка відповідності організаційної структури підприємства особливостям виробництва;
- оцінка рівня організації виробництва;
- оцінка рівня системи оперативно-календарного управління та її відповідності реальним умовам виробництва

Діагностика внутрішньоекономічного механізму

- оцінка організаційно-економічної структуризації підприємства та її відповідності об'єктивним умовам;
- оцінка стану планування діяльності підрозділів;
- прогнозування розвитку внутрішньоорганізаційних економічних відносин;
- оцінка системи внутрішньоорганізаційних економічних відносин



Рисунок 7.9 – Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства

Внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження)

Моніторинг – це система послідовного збирання даних про явище, процес, який описується за допомогою певних показників із метою оперативного діагностування стану об'єкта, його дослідження й оцінювання в динаміці

Основні завдання моніторингу

- неперервне спостереження за станом організації та отримання оперативної інформації про неї;
- об'єднання інформаційних потоків, що формуються різними органами, які здійснюють моніторинг;
- своєчасне виявлення змін в організації;
- запобігання негативним тенденціям, які ведуть до формування і розвитку соціальних конфліктів;
- здійснення короткострокового прогнозування розвитку організації;
- оцінювання ефективності й повноти реалізації нормативних актів

Система показників моніторингу має характеризувати таке

- загальноекономічний стан підприємства (обсяги виробництва, реалізації, витрат тощо);
- рух кадрів, їх підготовку і перепідготовку, втрати робочого часу;
- умови та охорону праці;
- оплату праці та форми участі підприємств у соціальній підтримці працівників;
- стан трудових відносин на підприємстві

Метод спостереження полягає в цілеспрямованій і систематичній фіксації процесів і явищ в організації. Цей метод доцільно застосовувати на початковому етапі проведення дослідження для збирання попередніх даних про об'єкт дослідження.

Таблиця 7.5 – Види спостережень

Вид	Характеристика спостереження	
1	2	
Безпосереднє	Фіксація різних процесів і явищ у момент їх виникнення	
Опосередковане (непряме)	Фіксація процесів, що вже відбулися	
Залучене	Передбачає участь спостерігача в ситуації, що досліджується	
Незалучене	Спостерігач знаходиться осторонь і не бере участі в досліджуваній ситуації	
Структуроване	Передбачає розроблення спеціальної стандартної карти спостережень із попереднім визначенням елементів і ситуацій, які будуть спостерігатися	
Неструктуроване	Не передбачає попереднього визначення елементів досліджуваного явища	
Польове	Спостереження досліджуваного явища в його природному оточенні	
Лабораторне	Потребує штучного створення ситуації та подальшого її дослідження	
За ступенем охоплення одиниць сукупності		
Суцільне	Реєстрації підлягають усі одиниці статистичної сукупності	
Несуцільне	Реєстрації підлягають не всі одиниці сукупності, а лише певна їх частина	
	Вибіркове	Дослідженню підлягає деяка частина одиниць сукупності, відібрана у випадковому порядку
	Метод основного масиву	Спостереження за частиною найбільших одиниць сукупності, питома вага яких переважає в загальному обсязі досліджуваної сукупності (за принципом основного масиву в країні організовано спостереження за міською ринковою торгівлею, де кількість охоплених нею міст становить менше 5% усіх міст, однак у них мешкає більше половини чисельності всього міського населення країни)
	Монографічне	Детальне обстеження окремих типових одиниць сукупності з метою їх досконального вивчення (обстеження стану справ збанкрутілої фірми)

1		2
Несуцільне	Анкетне	Ґрунтується на добровільному заповненні анкет, надісланих на об'єкт дослідження (наприклад, вивчення громадської думки щодо різноманітних соціальних питань, таких як умови праці й відпочинку, житлові умови тощо)
	Моніторинг	Спеціально організоване статистичне спостереження за станом певного явища чи процесу, що вивчається (наприклад, моніторинг бюджетів окремих соціальних груп населення, діяльності підприємств, реєстрація даних валютних торгів, аукціонів тощо)

7.2. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників

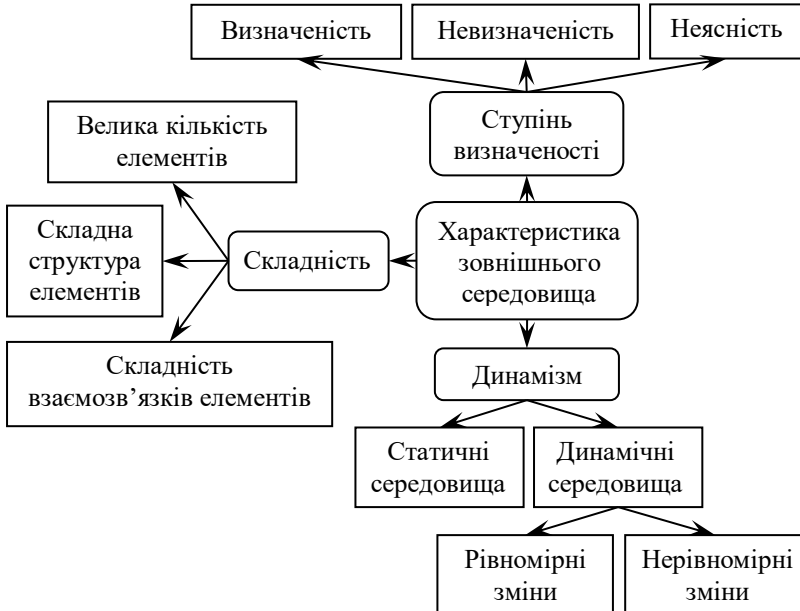


Рисунок 7.10 – Основні характеристики зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

1. **Складність** – кількість і різноманітність чинників, що значно впливають на організацію.

2. **Мінливість** – відносна швидкість зміни середовища. У деяких із них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно в підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, у межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

3. **Взаємозалежність факторів** – сила, з якою зміна одного чинника діє на інші. Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, у виробництві яких є велика частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозбережні технології.

4. **Ступінь визначеності** – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її точності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватися до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій мають уміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише для великих фірм або таких, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження в торговельні асоціації.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери, конкуренти, центральні та місцеві органи влади, місцеве населення, природні умови (рис. 7.11).

Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів для пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

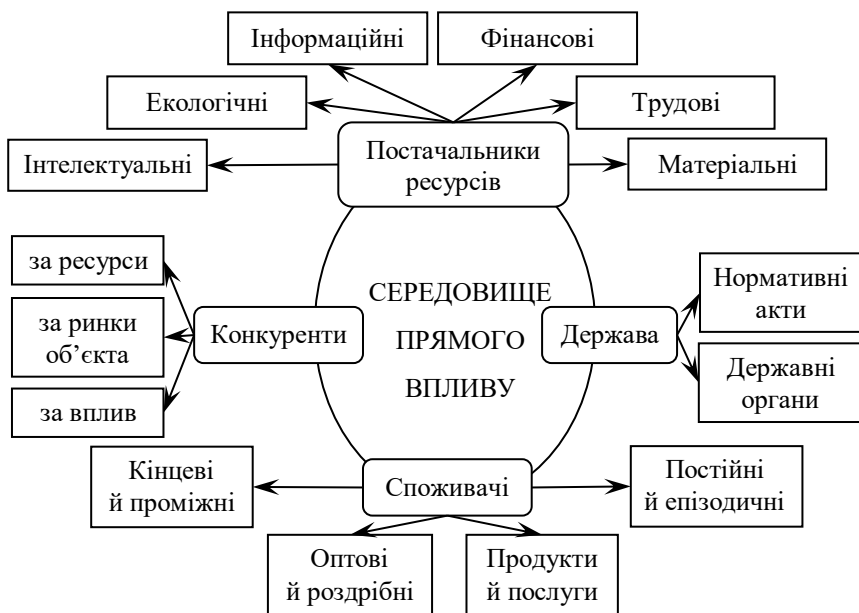


Рисунок 7.11 – Основні елементи середовища прямого впливу

1. Постачальники забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів.

2. Посередники – організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (у тому числі транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії). Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може привести фірму до банкрутства.

3. Споживачі – клієнти товаровиробників, тобто споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники мають ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтських ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
- державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупці);
- світовому, що охоплює всі зазначені типи клієнтури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача, тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо.

4. Конкуренти – організації й фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю (рис. 7.12).

5. «Контактні аудиторії»:

– *державні органи управління* мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької та виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

– *засоби масової інформації (ЗМІ)* розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформація», «інформація-кілер»;

– місцеве населення перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі його негативний вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує – у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в добровільних заходах.

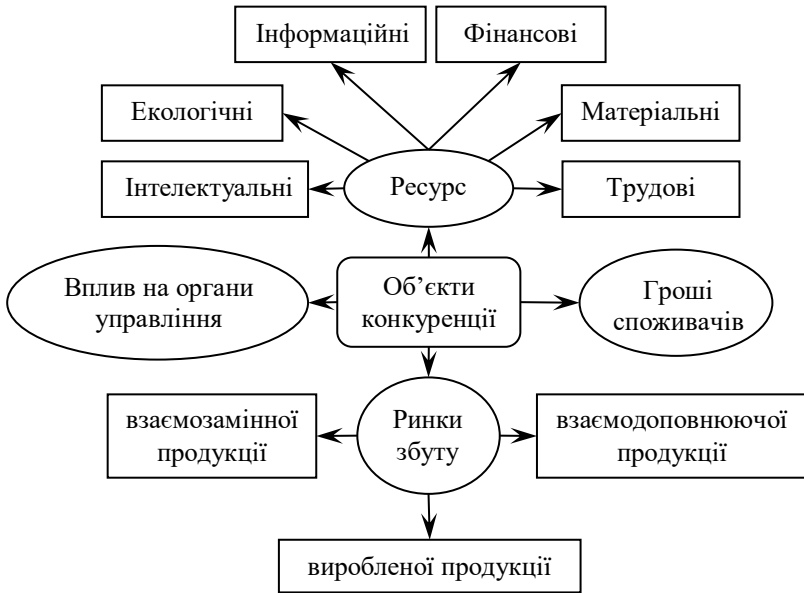


Рисунок 7.12 – Об'єкти конкуренції

6. Законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення, стан економіки, соціокультурні фактори, політичні обставини, розвиток науки й технології, право, соціально-суспільні фактори (рис. 7.13).

У макросередовищі діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання.

1. Економічні: рівень і темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

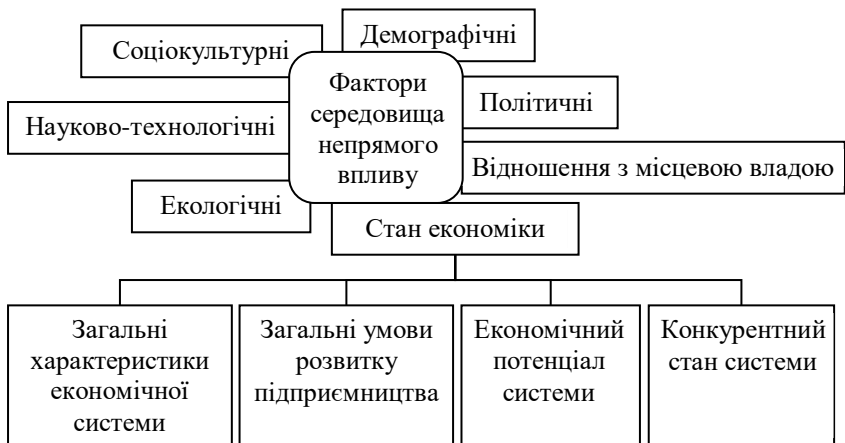


Рисунок 7.13 – Основні фактори середовища непрямого впливу

2. Політичні: політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку

діяльність у бік короткого обігового циклу, властивого торговельному бізнесу. У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації.

3. Соціокультурні – відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і преференціями. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм (лат. *nihil* – цілковите заперечення), нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватися загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» переважає норма «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику.

4. Демографічні: структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо; їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; у разі оцінювання залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтування інших управлінських рішень.

5. Науково-технічні: відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високорозвинених країнах є надзвичайно інтенсивною. Відбувається витіснення одних поколінь техніки та технології іншими, тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують

технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу – комп’ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, у тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування через невідповідність ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості – від іміджевої інформації до участі в міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи.

6. Екологічні: викиди в навколишнє середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Виокремлення і ранжування чинників непрямой дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства.

Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг)

Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстежування зовнішнього середовища.

Моніторинг спрямований також на знаходження причин зміни стану досліджуваних факторів і передбачення трендів їх розвитку. Він дозволяє визначити можливості й загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

Зовнішній аналіз має бути цілеспрямованим і змістовним, тому, розпочинаючи пошук інформації, фірмі необхідно визначити перелік питань стосовно кожного з найважливіших факторів зовнішнього середовища (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Експертний лист для аналізу факторів зовнішнього середовища

Предмет	Питання експертного листа
1	2
Економіка	<p>Загальні економічні положення</p> <p>Рівень і напрями розвитку</p> <p>Темпи інфляції і дефляції</p> <p>Рівень зайнятості населення</p> <p>Бюджетний баланс</p> <p>Стабільність курсу гривні</p> <p>Ставки за кредитами</p> <p>Податкові ставки</p>
Соціально-культурні фактори	<p>Структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами)</p> <p>Умови життя різних соціальних груп</p> <p>Соціальна напруженість у суспільстві</p> <p>Рівень пропозиції на ринку робочої сили</p> <p>Соціальні й релігійні традиції</p> <p>Рух на захист прав споживачів</p> <p>Активність професійних спілок на захист прав трудящих</p> <p>Організації соціального плану, їхня роль і вплив</p> <p>Суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль</p>
Політика	<p>Політична система і життя</p> <p>Вплив політики на управління</p> <p>Розподіл повноважень органів влади</p> <p>Митна політика</p> <p>Антимонопольна політика</p> <p>Пільги і вільні економічні зони</p> <p>Інвестиційна політика</p> <p>Політика приватизації</p> <p>Кредитна політика</p>
Виробничо-технологічні фактори	<p>Стан зовнішніх ланок системи розвитку</p> <p>Темпи відновлення технології</p> <p>Можливості технологічних розробок</p> <p>Рівень технології конкурентів</p> <p>Стан виробництва на зовнішніх для організації ділянках технологічних ланцюгів</p> <p>Зміни в технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку</p>

1	2
Ринок	Динаміка попиту та пропозиції Доходи різних соціальних груп Інтенсивність конкуренції Форми ринку в певній сфері діяльності Життєві цикли попиту Ціни на фактори виробництва Ринок праці Місткість ринку Життєві цикли різних видів товарів і послуг
Конкуренція	Якими мотивами керуються конкуренти? Чи задоволений конкурент своїм дійсним станом? Якими є ймовірні кроки чи зміни в стратегії конкурентів? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші й найефективніші відповідні заходи з боку конкурента? Поточна стратегія конкурентів Сильні та слабкі сторони конкурентів
Міжнародні відносини	Можливості й обмеження, спричинені діяльністю міжнародних і регіональних організацій (ВТО, ОПЕК, ЄС) Зміна валютного курсу і політичних рішень у країнах, які виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків Закордонні стратегії захисту або розширення компаній і галузей

Остаточним підсумком аналізу є визначення загроз і можливостей, що виявляються в таких сферах зовнішнього оточення фірми, як економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародні відносини і соціальна поведінка. Відповідно до цих сфер групуються фактори, що піддаються аналізу (рис. 7.14).

Суть аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб підійти до проблеми розробки нових варіантів стратегії з різних боків. Розробники стратегії мають оцінити майбутню стратегію з погляду ринку і макросередовища, покупця і конкурента, а також внутрішніх пріоритетів організації.

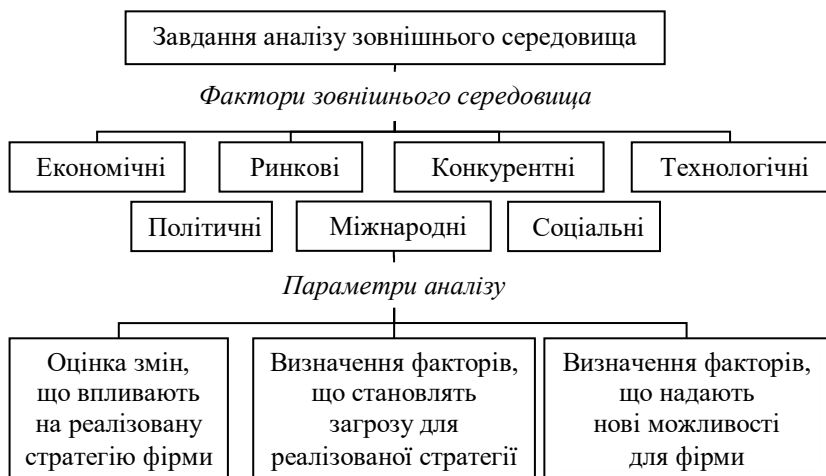


Рисунок 7.14 – Фактори та параметри аналізу зовнішнього середовища

З огляду на характер прояву в макросередовищі розрізняють «примхи», тенденції і макротенденції.

Під «**примхами**» мають на увазі певні непрогнозовані, непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, що існують протягом нетривалого періоду часу і зазвичай не мають серйозного соціального, економічного чи політичного значення.

Тенденції є більш передбачуваними і тривалими змінами в зовнішньому середовищі. Вони можуть спостерігатися в різних країнах, на різних ринках і супроводжуватися певними новими подіями. Наприклад, глобалізація конкуренції, інформатизація суспільства, комплексне управління якістю, успіхи в розвитку знання, уніфікація стилів життя та ін. Знання тенденцій дає можливість прогнозувати майбутнє. Фредерік фон Шиллер сказав: «У сьогодні вже бродить завтра».

До **макротенденцій** відносять великі соціальні, економічні, технологічні чи політичні зміни, що повільно розвиваються, термін формування яких становить від 7 до 10 років і більше і які можуть вплинути на суспільство й окрему організацію. Футурист Дж. Нейзбітт наводить приклади мегатенденцій, характерних для 90-х рр. XX ст.:

- світовий економічний бум;
- відродження мистецтв;
- соціалізм із вільним ринком;
- глобалізація стилю життя і культурний націоналізм;

- епоха жіночого лідерства;
- століття біології;
- відродження релігії;
- тріумф особистості;
- індивідуалізація поняття «багатство»;
- піднесення в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Ступінь складності та рухливості **мікросередовища**, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються під час проектування його організаційної структури та обґрунтування напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні (рис. 7.15).

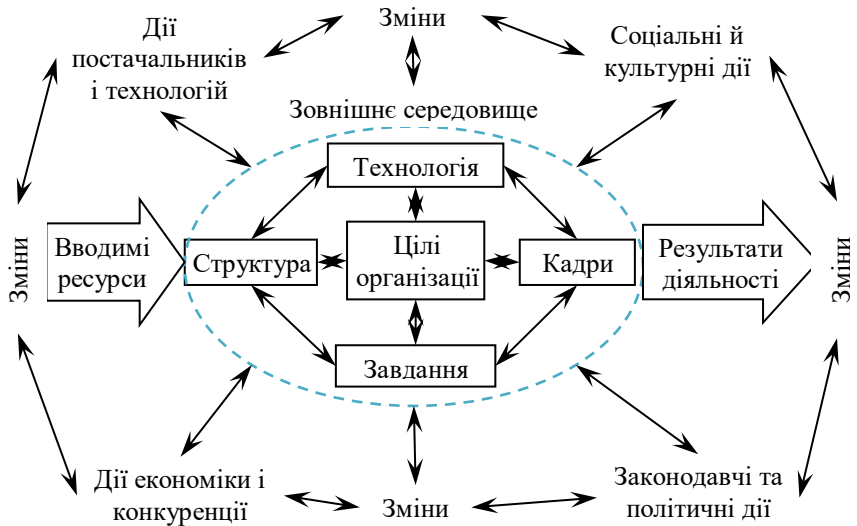


Рисунок 7.15 – Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Контрольні запитання

1. Що таке внутрішнє середовище організації? Охарактеризуйте його основні змінні.
2. Розкрийте суть основних аспектів культури підприємства.
3. Що таке імідж організації та які завдання він виконує?
4. Як пов'язані внутрішні фактори в організації?
5. Охарактеризуйте методи дослідження внутрішнього середовища організації. Які завдання вони вирішують?
6. Розкрийте основні характеристики зовнішнього середовища. Яку структуру має зовнішнє середовище організації?
7. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу (мікрооточення).
8. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу (макрооточення).
9. Які методи застосовуються для дослідження зовнішнього середовища?
10. Розкрийте взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Тести

1. *Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?*
 - а) цілі та структуру організації;
 - б) завдання та технологію організації;
 - в) цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру;
 - г) технологію та персонал.
2. *Що таке мета організації?*
 - а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
 - б) результат діяльності організації;
 - в) конкретний результат діяльності;
 - г) бажаний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.
3. *Що таке завдання?*
 - а) види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей;
 - б) види робіт;
 - в) робота з предметами праці;
 - г) робота, яку виконують працівники.

4. *Що таке технологія?*

а) спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, вироби, нову інформацію тощо);

б) перетворення вхідних елементів у вихідні;

в) вихідні елементи (кінцеві результати праці);

г) спосіб перетворення вихідних елементів.

5. *Який із факторів належить до мікроркетингового середовища організації?*

а) технологія;

б) постачальники;

в) рівень безробіття;

г) темпи інфляції.

6. *Який із факторів не належить до внутрішнього середовища організації?*

а) цілі;

б) структура;

в) постачальники;

г) технології.

7. *На що спрямоване управлінське обстеження внутрішнього середовища організації?*

а) визначення можливостей організації;

б) визначення зовнішніх загроз організації;

в) визначення сильних та слабких сторін організації;

г) усі відповіді правильні.

8. *На що спрямований аналіз зовнішнього середовища організації?*

а) визначення сильних сторін організації;

б) виявлення слабких сторін організації;

в) виявлення зовнішніх можливостей та загроз;

г) усі відповіді правильні.

9. *До зовнішнього середовища прямої дії належать:*

а) стан економіки, зміни в політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;

б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;

в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;

г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

10. *До зовнішнього середовища непрямої дії належать:*

- а) стан економіки, зміни в політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

- 8.1. Концептуальні терміни.
- 8.2. Методологія проектування організаційних форм управління.
- 8.3. Технологія проектування організаційних форм управління.
- 8.4. Оцінка ефективності організаційних форм управління.
- 8.5. Криза парадигми традиційного менеджменту.

8.1. Концептуальні терміни

Підприємство являє собою складну багатоцільову систему, в якій чільне місце посідає організаційна форма управління; це виробничо-господарська форма, що складається з різних видів структур (виробничої, економічної, технологічної, інформаційної, структури апарату управління), які взаємодіють між собою. Їх призначення – виробництво та реалізація продукції (послуг), на які є попит.

Комплексне поняття «організаційна форма управління» використовується для визначення організаційних структур, створених для здійснення певної цільової діяльності господарювання та підприємництва шляхом розв'язання поставлених завдань для досягнення певної мети.

Уперше поняття «організаційна форма управління» було використане, як стверджує І. Ансофф, у США у 20–30-х рр. XIX ст. для позначення організаційної форми комерційних компаній, які наприкінці сторіччя вважалися основним інструментом економічно-соціального прогресу.

Організаційна форма управління

це сукупність управлінських структур, функціональних і виробничих підрозділів та їх взаємовідносин
--

Відносини

це умови та засоби реалізації елементами структури своїх якостей
--

Децентралізація

передача повноважень, прав і відповідальності за прийняття управлінських рішень на нижчий рівень організаційної структури

Стратегія

перспективні цілі суб'єкта управління або господарювання та організація їх досягнення менеджерами

Структура

розглядається як побудова системи, сукупність її складових. Структура об'єднує ті елементи, що пов'язані взаємовідносинами

Виробнича структура

Структури
взаємопов'язані

– це та частина підприємства, яка складається з виробничих підрозділів, а також із засобів і предметів праці.

Між елементами структури існують певні відносини, які регламентуються такими процесами:

- створення нової продукції (дослідження, конструювання, виготовлення тощо);
- придбання ресурсів для виготовлення продукції;
- переробка ресурсів у кінцеву продукцію згідно з технологією;
- реалізація продукції (реклама, ціноутворення, збут тощо).

Технологічна структура

має призначення з'єднувати засоби виробництва і предмети праці, сировину, матеріали в єдиному виробничому процесі. Відношення елементів технологічної та виробничої структур спричиняє виникнення технологічних зв'язків

Технологічний ланцюжок

сукупність виробничих процесів і зв'язків у певній галузі виробництва. Взаємовідносини в технологічному ланцюжку розглядаються як ділові виробничі відносини між підприємствами різних галузей, в основу яких покладено досягнення мети підприємства

Зв'язок

це елемент, за допомогою якого структури підприємства виявляють свої властивості. Організаційна сукупність зв'язків утворює відносини, які відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур.

Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків може бути різною:

- матеріальні потоки,
- постачання готової продукції,
- обмін інформацією,
- потоки управлінських дій (у структурі апарату)

Структура управління

внутрішня побудова елементів організаційної форми

Ланка управління

відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, певною відповідальністю за виконання функцій та використання прав

Рівень управління

сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху до низу

Суть і етапи організаційного проектування

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між її членами з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як **структура організації** та в динамічному вигляді як **процеси**, що відбуваються в організації.

Проектування (від лат. – кинутий уперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об’єкта, стану. На відміну від конструювання, воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об’єкта, його складу та властивостей, але й економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем

Таблиця 8.1 – **Визначення поняття «Організаційне проектування»**

Автор	Визначення
А. Радугіна	Організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, що приводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку
О. Віханський, А. Наумов	Організаційне проектування має враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але й стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер і модифікується відповідно до зміни ситуації
Дж. Гелбрейт	Проектування організації – постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес, мають ситуативний характер
Б. Мільнер	Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин у створюваній (модельованій) системі, за умови реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю



Рисунок 8.1 – Цілі організаційного проектування та механізми організаційної системи

Організаційна структура управління – система взаємозв’язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією



Рисунок 8.2 – Роль організаційної структури

Основні елементи організаційної структури управління

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки

Вимоги до організаційної структури

Адаптивність	здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі
Гнучкість, динамізм	здатність чітко реагувати на зміну попиту, удосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо
Адекватність	постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи
Спеціалізація	функціональна замкненість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керівної ланки
Оптимальність	налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками
Оперативність	недопущення незворотних змін у керованій системі в ході прийняття рішень
Надійність	гарантованість достовірності передачі інформації
Економічність	відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації
Простота	легкість розуміння і пристосування до певної організаційної форми управління та участі персоналу в реалізації мети організації

Рисунок 8.3 – Вимоги до організаційної структури

Принцип А. Чандлера «Стратегія визначає структуру» полягає в тому, що структура організації має бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

Відповідно до класичної теорії організації її структура має розроблятися зверху вниз. Послідовність розробки організаційної структури аналогічна процесу планування: спочатку здійснюється поділ організації на сфери, потім – визначення конкретних завдань. Таким чином, послідовність дій має бути такою:

- | |
|--|
| 1. Структурувати організацію по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії. |
| 2. Установити співвідношення повноважень посадовців. При цьому перед окремими командами (групами) ставиться мета, якщо необхідно – робиться подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва. |
| 3. Установити посадові обов'язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. |

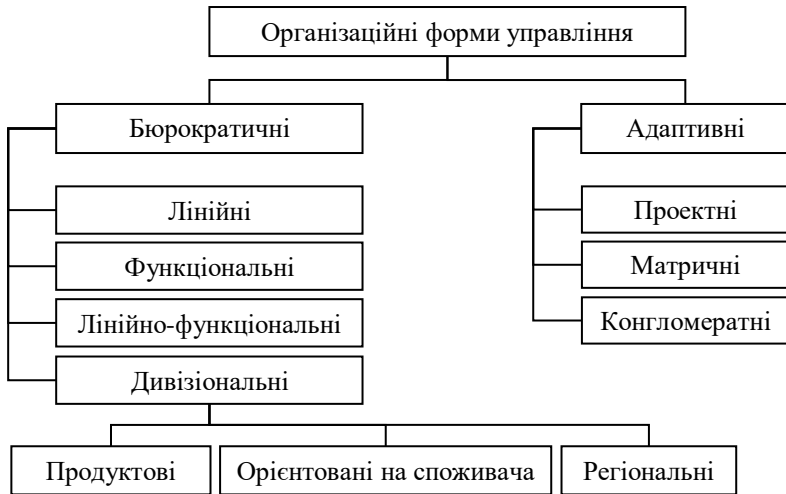


Рисунок 8.4 – Типи організаційних форм управління (ОФУ)

Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління
Бюрократичні організаційні форми управління. Концепція бюрократії була сформульована на початку ХХ ст. німецьким соціологом Максом Вебером. В ідеалі це є одна з найкорисніших ідей в історії людства.

М. Вебер запропонував сприймати бюрократію як нормативну модель, ідеал, до досягнення якого організаціям слід прагнути, що впливає з характеристики системи, названої ним раціональною бюрократією.

Таблиця 8.2 – Аспекти організаційної структури управління, організованої за принципом бюрократії

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Високий ступінь поділу праці. 2. Розвинені ієрархія управління, ланцюг команд. 3. Наявність численних правил і норм поведінки персоналу. 4. Підбір кадрів за їх діловими та фаховими якостями	Одне з найважливіших критичних зауважень було сформульовано відомим соціологом Р.К. Мертоном: труднощі пов'язані з перебільшенням значущості стандартизованих правил, процедур і норм, що забезпечують належне виконання персоналом своїх завдань, задоволення запитів інших підрозділів цієї організації, а також взаємодію з клієнтами і громадськістю. Як наслідок, організація втрачає гнучкість, оскільки всі проблеми вирішуються тільки з огляду на прецеденти, що, у свою чергу, призводить до скороченого пошуку альтернатив

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних систем управління.

Лінійна організаційна форма управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і концентрацією всього комплексу функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління

Суть лінійного управління:

- кожен виробничий підрозділ очолює керівник / орган управління, який здійснює всі функції управління;
- кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику / органу управління;
- керівник / орган управління є підзвітним вищому органу;
- підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника;
- вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника (принцип єдності керівництва).

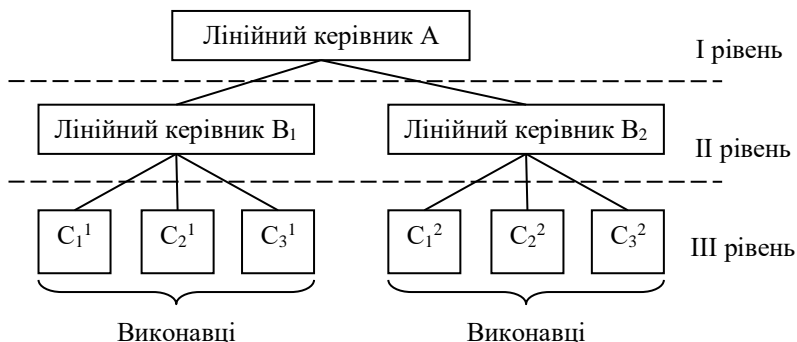


Рисунок 8.5 – Лінійний тип організаційної форми управління

Таблиця 8.3 – Аспекти лінійного типу організаційної форми управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Установлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядливості. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Оперативність у прийнятті рішень. 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 6. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати досвід і різнобічні знання з усіх функцій управління та сфер діяльності, що обмежують можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими та суміжними організаціями. 3. Відсутність фахівців з окремих функцій управління. 4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва. 5. Обмеженість ініціативи у працівників нижчих рівнів управління

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується, як правило, малими та середніми фірмами, що здійснюють виробництво однорідної продукції за відсутності широких зв'язків у кооперації.

Функціональну організаційну форму управління називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональна структура управління виникла як результат ускладнення процесу управління. Функціональна схема організації діяльності широко використовується в компаніях середнього розміру.

Особливостями функціональної структури є:

- єдиноначальність,
- формування для виконання окремих функцій спеціальних підрозділів, працівники яких володіють необхідними знаннями та навичками роботи в певній сфері управління.

Основою функціональної структури управління є **функціональна департаменталізація** – процес поділу організації на окремі елементи, кожен із яких має своє чітко визначене, конкретне завдання та обов'язки.

Конкретні характеристики діяльності певного підрозділу відповідають найважливішим напрямам діяльності всієї організації.

Кожен орган управління або виконавець спеціалізується на окремих видах діяльності (відділи виробництва, маркетингу і фінансів). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

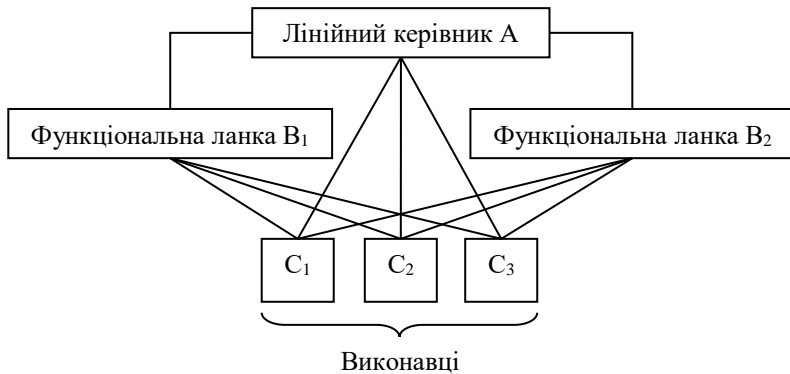


Рисунок 8.6 – Функціональний тип організаційної форми управління

Функціональну структуру доцільно використовувати в організаціях, що випускають обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування потребують розв'язання стандартних управлінських завдань (підприємства в металургійній промисловості, а також у галузях, що виробляють сировину та напівфабрикати).

**Таблиця 8.4 – Аспекти функціонального типу
організаційної форми управління**

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
<p>1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій.</p> <p>2. Розширення можливостей лійних керівників із питань стратегічного управління виробництвом шляхом передачі деяких функцій спеціалізованим ланкам.</p> <p>3. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів.</p> <p>4. Відповідність структури до стратегії.</p> <p>5. Підвищення ефективності управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.</p> <p>6. Реакція на потреби практики шляхом створення нових функціональних служб.</p> <p>7. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації.</p> <p>8. Зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.</p> <p>9. Поліпшення координації діяльності</p>	<p>1. Труднощі підтримання сталих взаємозв'язків між різними функціональними службами.</p> <p>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб і виробничих відділів підприємства.</p> <p>3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.</p> <p>4. Порушення принципу єдиноначальності.</p> <p>5. Виникнення проблеми функціональної координації, міжфункціонального суперництва, конфліктів.</p> <p>6. Формування вузької точки зору менеджменту та прийняття часткових рішень.</p> <p>7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.</p> <p>8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними фахівцями.</p> <p>9. Ланцюг команд від керівника великого підприємства до безпосереднього виконавця стає досить довгим.</p> <p>10. «Функціональна короткозорість» часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін</p>

Функціональна структура управління не підходить для підприємств із широкою або змінною номенклатурою продукції, а також для підприємств, що здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках у країнах із різними соціально-економічними системами і законодавством.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у вирішенні конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

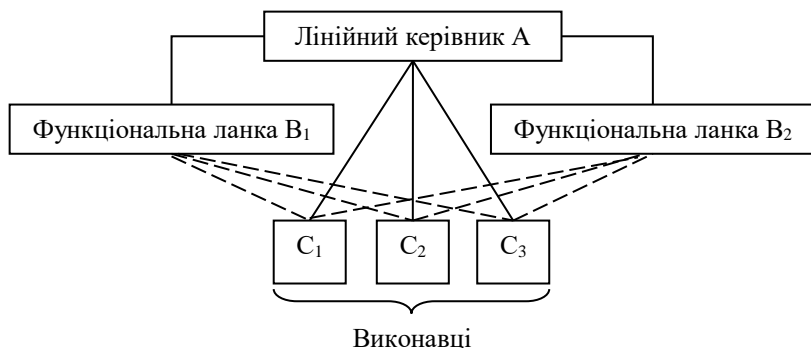


Рисунок 8.7 – Лінійно-функціональна (комбінована) організаційна форма управління

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством у цілому. За лінійно-функціональної структури управління переваги має лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим важливішу роль відіграє функціональне управління.

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення проблем з управління процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Вони забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають ухвалювати рішення та контролювати їх виконання, а функціональні – консультувати, інформувати, організувати, планувати.

Ця система має два різновиди: цехову структуру управління, що характеризується створенням при керівнику цеху функціональних підрозділів із виконання найважливіших функцій виробництва, і безцехову структуру управління, яку застосовують на невеликих підприємствах і яка характеризується поділом не на цехи, а на дільниці.

Таблиця 8.5 – Аспекти лінійно-функціонального типу організаційної форми управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій. 2. Відповідність структури до стратегії. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. 4. Збереження цілеспрямованості лінійної структури, що дає можливість спеціалізувати виконання окремих функцій і тим самим підвищити компетентність управління в цілому	1. Недостатня гнучкість у разі розв'язання нових завдань. 2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з впровадження нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки. 4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі

Дивізіональна організаційна форма управління виникла в США на початку 50-х рр. XX ст. Щоб упоратися з новими проблемами, зумовленими розміром фірми, диверсифікацією, технологією і змінами зовнішнього середовища, керівництво цих передбачливих підприємств розробило дивізіональну ОФУ, відповідно до якої поділ організації на елементи і блоки відбувається за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами.

Найпоширеніші типи дивізіональних ОФУ: продуктові, орієнтовані на споживача, регіональні.

Таблиця 8.6 – Аспекти дивізіональної організаційної структури управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Стимулювання ділової і фахової спеціалізації. 2. Зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів. 3. Поліпшення координації функціональних підрозділів	1. Відділи можуть бути більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей усієї організації. Це збільшує ризик виникнення конфліктів між функціональними підрозділами. 2. У великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим

Дивізіонально-продуктова організаційна форма управління полягає в тому, що підприємства збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції. Якщо управління цим процесом здійснюється успішно, то декілька продуктових ліній можуть досягти настільки великого обсягу продажів, що самі зажадають істотної структуризації і виявляться вирішальним чинником успіху організації в цілому («Проктер енд Гембл» і «Дженерал Моторс»).

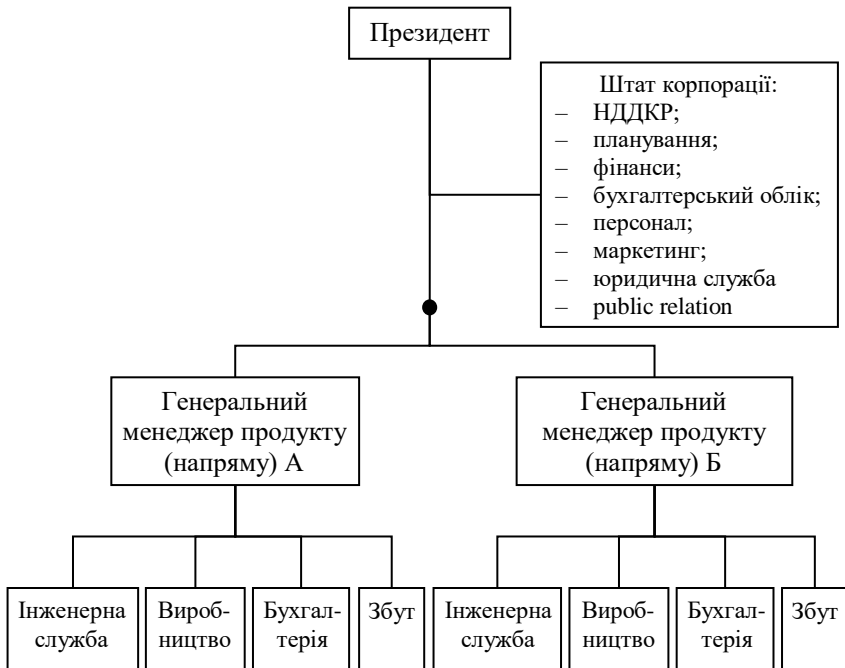


Рисунок 8.8 – Продуктова організаційна структура

Повноваження з керівництва виробництвом і збутом певного продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівники функціональних служб (виробничої, технічної і збутової) мають звітувати перед керівником стосовно цього продукту.

Таблиця 8.7 – Аспекти дивізіональних продуктових організаційних форм управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації управління. 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки). 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту. 4. Поліпшення координації робіт. 5. Можливості підготовки менеджерів стратегічного рівня	1. Дублювання функцій на рівні корпорації і підрозділу. 2. Збільшення витрат на утримання персоналу. 3. Проблематичність установавання оптимального рівня децентралізації. 4. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання. 5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації

Дивізіональна організаційна форма управління, орієнтована на споживача. Мета такої організаційної форми управління полягає в тому, щоб задовольнити декілька значних груп споживачів так само добре, як і на підприємстві, що обслуговує лише одну подібну групу споживачів.



Рисунок 8.9 – Організаційна структура, орієнтована на споживача

Переваги і недоліки структури, орієнтованої на споживача, загалом такі самі, що й у продуктової структури, якщо врахувати розбіжності, пов'язані з різною цільовою функцією.

Дивізіонально-регіональна організаційна форма управління охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом, тобто за місцем розташування її підрозділів (рис. 8.9).

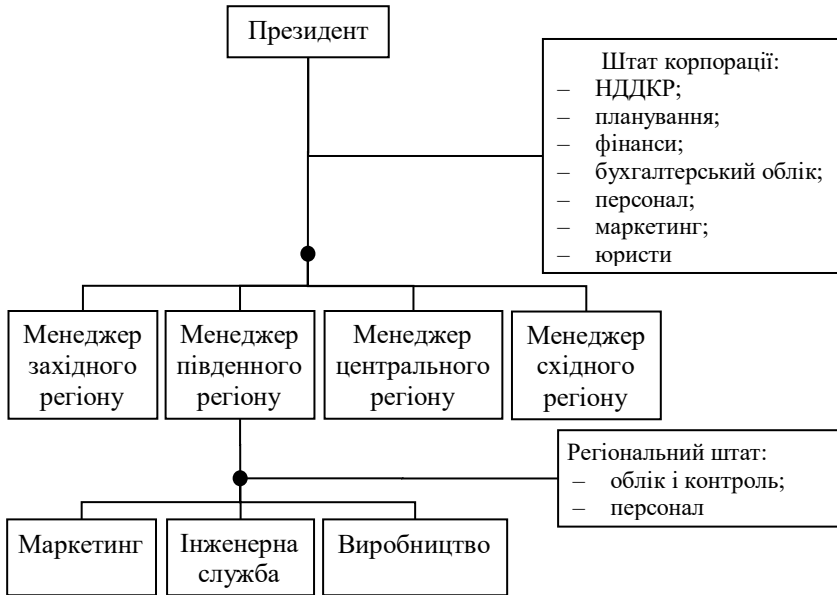


Рисунок 8.10 – Регіональний тип організаційної форми управління

Вона полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями і потребами споживачів. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

Таблиця 8.8 – Аспекти регіональних дивізіональних організаційних форм управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного регіонального ринку. 2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління. 3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку. 4. Можливість підготовки менеджерів стратегічного рівня	1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи. 2. Збільшення кількості рівнів управління. 3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях. 4. Проблематичність формування єдиної політики. 5. Ускладнення координації діяльності по країні та продукту

Серед збутових організацій великих фірм найчастіше можна зустріти підрозділи, діяльність яких охоплює дуже великі географічні зони, що у свою чергу поділяються на дрібніші підрозділи. У деяких фірмах регіональна структуризація допускає наявність дуже дрібних підрозділів. Так, представник фірми «Ксерокс» у Нью-Йорку може обслуговувати лише один-два міських квартали або один великий адміністративний будинок. Інші фірми (в основному фармацевтичні та з виробництва пакувальних матеріалів для споживчих товарів) створюють у різних країнах спеціальні дочірні компанії з функціональними або іншими організаційними системами управління.

Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління

Потреба в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій спричинила виникнення адаптивних організаційних структур.

Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм та проектів і можуть застосовуватися на підприємствах, об'єднаних на рівні галузей і ринків. Ще одна назва цих гнучкіших систем – *органічні структури*.

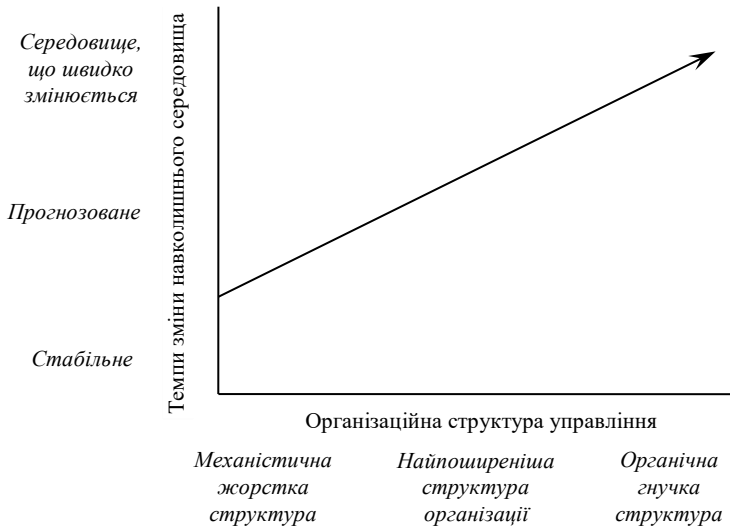


Рисунок 8.11 – Залежність організаційної форми управління від темпу змін навколишнього середовища

Основні види адаптивних організаційних систем управління:

- проектні;
- матричні;
- конгломератні.

Проектні організаційні форми управління – це тимчасові структури, створені для розв’язання конкретного завдання. Їх зміст полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проекту у визначені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається, її члени переходять до нового проекту, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або звільняються з цієї організації.

Основна перевага проектної організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на розв’язанні одного завдання.

Існують декілька типів проектних організацій. У так званих чистих або зведених проектних структурах тимчасово створена група фахівців по суті являє собою зменшену копію постійної функціональної структури цього підприємства. Керівнику проекту підпорядковані всі члени групи і всі ресурси, виділені для розв’язання цього завдання. Суто проектні структури використовуються тільки для розв’язання яких-небудь особливо великомасштабних завдань. У разі реалізації менш значних проектів витрати в проектній структурі на дублювання вже існуючих в організації служб стають неефективними. Керівник невеликих проектів є консультантом вищого керівництва фірми. У таких випадках один із вищих керівників підприємства координує реалізацію проекту в рамках звичайної організаційної структури.

Таблиця 8.9 – Аспекти проектних організаційних форм управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Залучення висококваліфікованих працівників. 2. Концентрація необхідних ресурсів і зусиль для вирішення конкретної проблеми	1. Витрати часу на пошук потрібних фахівців. 2. Додаткові витрати для залучення фахівців

Матричні організаційні структури

Члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам функціональних підрозділів. Керівник проекту має **проектні** повноваження (можуть варіюватися від лінійного управління, що охоплює майже всі деталі проекту, до лише штабних повноважень).

Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації.

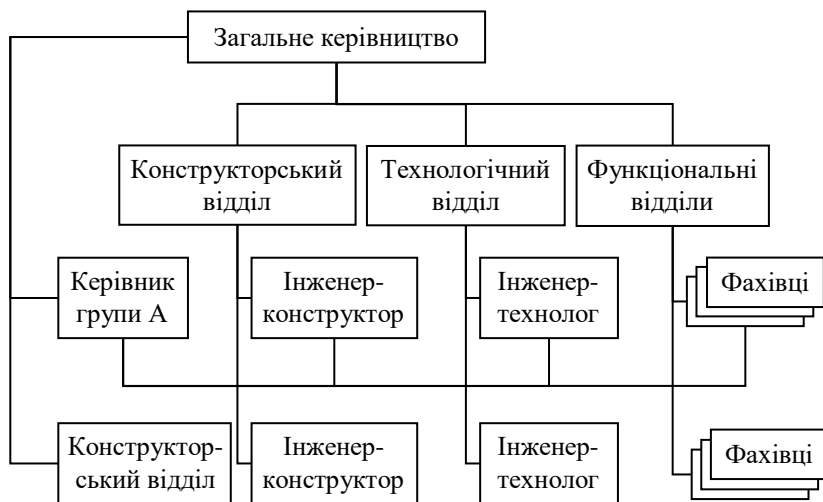


Рисунок 8.12 – Матрична організаційна форма управління

Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється.

Керівники проектів у матричній організації виконують такі функції:

- відповідають загалом за інтеграцію всіх видів діяльності й ресурсів, що виділяються для цього проекту;
- відповідають за планування проекту, особливо за впорядкування графіка;
- перевіряють хід виконання проекту, щоб переконатися, що заплановані витрати для проекту, його кількісні, якісні й часові показники дотримані.

Керівники функціональних відділів делегують керівнику проекту деякі зі своїх повноважень, а також контролюють хід виконання робіт.

Таблиця 8.10 – Аспекти матричних організаційних форм управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатня увага, що приділяється кожному зі стратегічних пріоритетів. 2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи. 3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для підприємства. 4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності. 5. Значна активізація діяльності працівників управлінського апарату. 6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками, відповідальними за забезпечення повного використання ресурсів (керівники функціональних підрозділів). 7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами в разі виконання кількох програм. 8. Скорочення термінів створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність, а іноді й незрозумілість структури. 2. Складність дотримання балансу між різними лініями влади. 3. Можливість нерациональних витрат часу на комунікації через громіздкість і складність комунікаційного процесу. 4. Проблематичність оперативного вирішення проблем через необхідність досягнення спільної думки з багатьма людьми. 5. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.

Конгломератна організаційна форма управління не є сталою та впорядкованою, оскільки підприємство набуває форми, яка сприяє найліпшому вирішенню конкретної проблеми. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура, у другому – функціональна, у третьому – матрична (рис. 8.12).

Керівництво вищої ланки відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, координацію та контроль дій у межах усієї організації. Цю центральну групу оточує низка підприємств, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Вони майже повністю автономні в прийнятті оперативних рішень, але в питаннях

фінансів підпорядковуються центральній групі. Очікується, що вони досягатимуть запланованих показників прибутковості та утримуватимуть витрати в межах, установлених для всього конгломерату керівництвом вищої ланки. Тому керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожного підприємства, що входить до його складу, вибрати ту структуру управління, яка йому найбільше підходить.

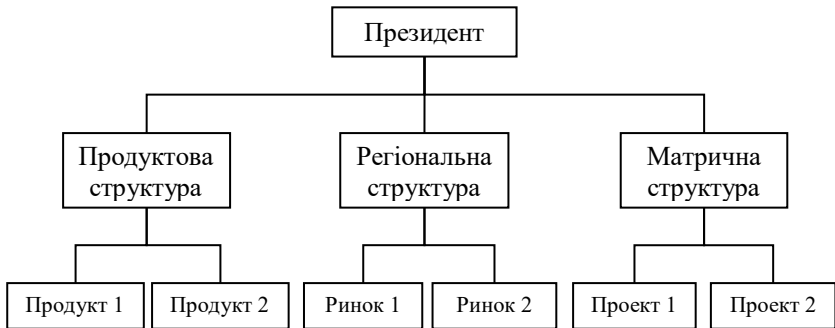


Рисунок 8.13 – Конгломератна організаційна форма управління

Таблиця 8.11 – Аспекти конгломератних організаційних форм управління

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Високий рівень децентралізації влади. 2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків. 3. Наявність мінімальної залежності між підприємствами, що входять до складу конгломерату	1. Проблематичність дотримання спільного іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи. 2. Автономія учасників конгломерату, яка може блокувати досягнення вигод від стратегічного об'єднання підприємств

*Теоретичні засади створення й розвитку
організаційних форм управління*



8.2. Методологія проектування організаційних форм управління

Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи». Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. За органічного підходу через відсутність чітко визначених оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

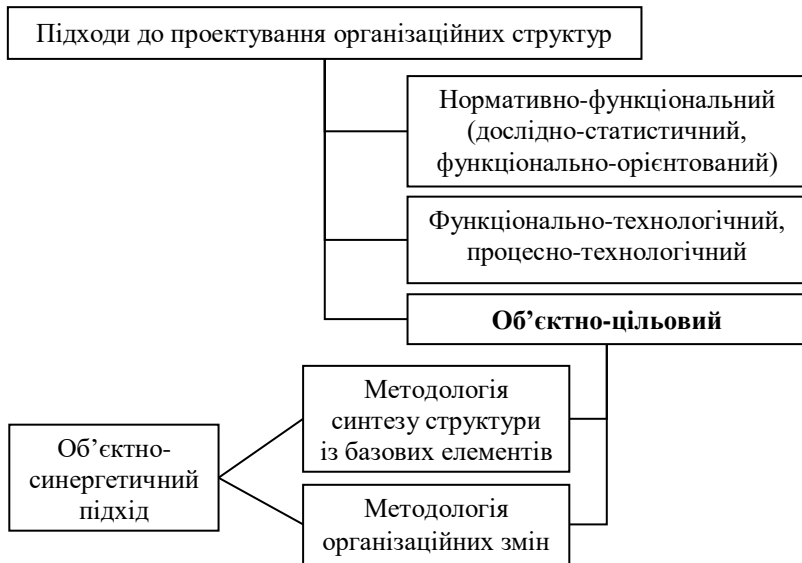


Рисунок 8.14 – Підходи до проектування організаційних структур

Таблиця 8.12 – Аспекти нормативно-функціонального підходу

Позитивний аспект	Негативний аспект
Сприяє уніфікації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі	Не дозволяє враховувати особливості підприємства в конкретних умовах функціонування

Таблиця 8.13 – Аспекти функціонально-технологічного підходу

Позитивний аспект	Негативний аспект
<p>Базується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їх обробки, що забезпечує можливості достатньо повно врахувати особливості конкретного підприємства. Визначається гнучкістю та універсальністю</p>	<p>Фактична підміна проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічного аспекту, спрощення соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів</p>
<p>Розвивається великий перелік методів, напрямів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень із використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.)</p>	<p>Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють із більшою гнучкістю врахувати її соціально-психологічні особливості</p>

Об'єктно-цільовий підхід полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їх організаційному оформленні.

У межах цього підходу по-новому розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень (рис. 8.14).

У межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури з деяких її базових елементів і організаційних змін. Під синтезом організаційної структури доцільно розуміти формування адміністративно-управлінської системи організації за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу.

Традиційний напрям розв'язання завдання побудови організаційної структури в межах цього підходу полягає в розкладанні функцій, які необхідно виконати для досягнення цілей, на окремі види роботи та групуванні цих робіт за ознакою їх однорідності.

У деяких економіко-математичних моделях розглядається проблема синтезу виробничої системи з «видів діяльності», при цьому організаційна система вважається похідною від її виробничо-технологічної структури.



Рисунок 8.15 – Основні процедури формування організаційної структури

Але в рамках синтезу розглядається лише один зріз організаційної структури – інформаційно-технологічні зв'язки і відносини між роботами, посадами, тому прийняті структурні рішення можуть приходити в суперечність з іншими важливими факторами формування реальних організаційних структур.

Таким чином, існує необхідність створення методики синтезу організаційної структури, яка б урахувала також елементи другого напрямку об'єктно-цільового підходу – організаційних змін. Розв'язком цієї задачі є розгляд під час синтезу ОСУ з її об'єктів відразу кількох зрізів керувальної підсистеми підприємства: функціональних, інформаційних та інших зв'язків між процесами, формальних та

неформальних зв'язків і стосунків між працівниками; професійної та психофізіологічної відповідності працівника завданням, які він має виконувати; відповідності працівника загальній специфіці діяльності підрозділу; мінімізації витрат на оплату праці та ін. Оцінку з кожного зрізу за допомогою вагових коефіцієнтів (значення яких для кожного підприємства буде індивідуальним) доцільно привести до загального інтегрального показника, за яким і буде відбуватись оптимізація керувальної системи.

Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління:

- науково обгрунтоване визначення функцій управління і нормативів чисельності;
- побудова організаційної структури з урахуванням системи цілей;
- відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління;
- поєднання функціонального і програмно-цільового управління.



Рисунок 8.16 – Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління

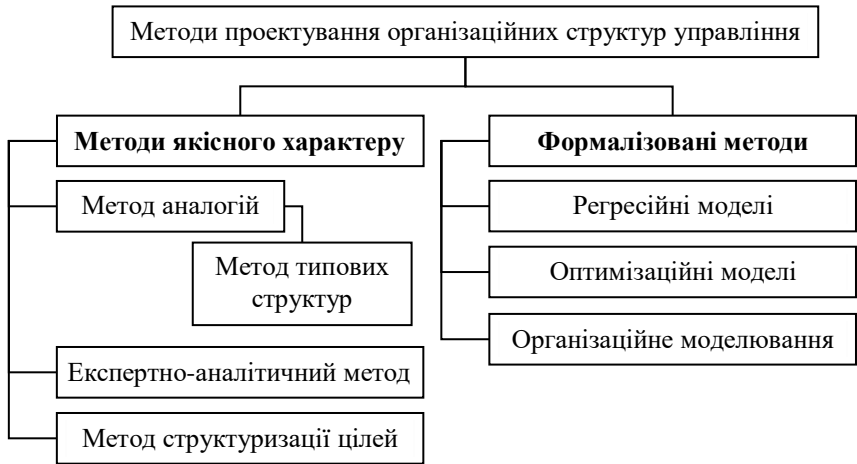


Рисунок 8.17 – Методи проектування організаційних структур управління

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою організаційного оточення, розміром тощо).

Використання методу аналогій засновано на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший полягає у виявленні (для кожного типу виробничо-господарських організацій і різних галузей) значень і тенденцій зміни основних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і механізмів управління, які, виходячи з конкретного досвіду або наукових обґрунтувань, ефективні для певного набору вихідних умов. Другий являє типізацію загальних принципових рішень про характер і взаємини між ланками апарату управління та окремими посадами в певних умовах діяльності організацій цього типу в конкретних галузях, а також розробку окремих нормативних характеристик апарату управління для цих організацій і галузей.

Типізація рішень є засобом підвищення загального рівня організації управління виробництвом, спрямованим на стандартизацію та уніфікацію організаційних форм управління, прискорення впровадження найбільш раціональних, прогресивних форм. Типові організаційні рішення мають бути, по-перше, варіантними, а не однозначними; по-друге, такими, що переглядаються і коригуються з регулярною періодичністю, і нарешті, що допускають відхилення у випадках, коли умови діяльності організації відрізняються від чітко сформульованих

умов, для яких рекомендується відповідна типова форма організаційної структури управління.

Експертно-аналітичний метод передбачає обстеження та аналітичне вивчення організації, які проводять кваліфіковані фахівці із залученням її керівників та інших працівників, для того, щоб виявити специфічні особливості, проблеми, недоліки в роботі апарату управління та напрацювати раціональні рекомендації з його формування або перебудови з урахуванням кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій у сфері організації управління.

Цей метод, що є найбільш гнучким і всеохоплюючим, застосовується в поєднанні з іншими (особливо методами аналогій і структуризації цілей) і має різноманітні форми реалізації. У першу чергу до них належать здійснення діагностичного аналізу особливостей, проблем, виявлення недоліків у системі управління діючої виробничо-господарської організації або в організаціях, аналогічних новостворюваній, для того, щоб передбачити організаційне вирішення виявлених проблем у розроблюваній структурі управління. Сюди ж відноситься і проведення експертних опитувань керівників та членів організації для виявлення й аналізу окремих характеристик побудови і функціонування апарату управління, обробка одержаних експертних оцінок статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, обробки списків тощо).

Особливе місце серед експертних методів посідає розробка графічних і табличних моделей організаційних структур та процесів управління, що відображають рекомендації з їх найкращої організації. До таких моделей відносять, зокрема, маршрутну технологію виконання управлінських функцій або їхніх етапів, засновану на принципах наукової організації праці та на прогресивних методах і технічних засобах проведення управлінських робіт, і регламентуючий порядок їх виконання. Цьому передують розробка варіантів організаційних рішень, спрямованих на усунення виявлених організаційних проблем, що відповідають науковим принципам і передовому досвіду організації управління та необхідному рівню кількісно-якісних критеріїв оцінювання ефективності організаційних структур. Як правило, при цьому здійснюється табличне подання переваг і недоліків кожного з варіантів із метою їх подальшого обговорення та аналізу.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації (включаючи їх кількісне та якісне формулювання) і подальший аналіз організаційних структур із погляду їх відповідності

системі цілей. У разі його використання найчастіше виконуються такі етапи:

1) розробка системи («дерево цілей»), що являє собою структурну основу для узгодження всіх видів організаційної діяльності з огляду на кінцеві результати (незалежно від розподілу цих видів діяльності за організаційними підрозділами і програмно-цільовими підсистемами в організації);

2) експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури з погляду організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, дотримання принципу однорідності цілей, установлюваних кожному підрозділу, визначення зв'язків у керівництві, підпорядкування, кооперації підрозділів з урахуванням взаємозв'язків їхніх цілей та ін.;

3) складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, в яких регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі та управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких установлюється відповідальність; права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів (затвердження і подання на затвердження, узгодження, підтвердження, контроль).

Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є основою побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур. Можна назвати кілька основних типів організаційних моделей:

1) математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки у вигляді систем математичних рівнянь або ж за допомогою машинних імітаційних мов (моделі багатоступеневої оптимізації, моделі системної, індустріальної динаміки та ін.);

2) графоаналітичні моделі організаційних систем, що являють собою мережні, матричні та інші табличні й графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Вони дають можливість проаналізувати їхню спрямованість, характер, причини виникнення, оцінити різні варіанти групування взаємозалежних видів діяльності в однорідні підрозділи, розглянути варіанти розподілу прав і відповідальності між різними рівнями керівництва тощо (метасхемні описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків разом з управлінськими діями; матриці розподілу повноважень і відповідальності; органіграми процесів прийняття рішень; таблиці коефіцієнтів зв'язків між функціями виробництва та управління тощо);

3) природні моделі організаційних структур і процесів, що передбачають оцінку їх функціонування в реальних організаційних умовах, а саме:

- організаційні експерименти – заздалегідь сплановані й контрольовані перебудови структур та процесів у реальних організаціях;

- лабораторні експерименти – штучно створені ситуації прийняття рішень і організаційної поведінки, подібні до реальних організаційних умов;

- управлінські ігри – дії практичних працівників (учасників гри), засновані на заздалегідь установлених правилах з оцінюванням їх поточних і довгострокових наслідків (у тому числі за допомогою ЕОМ);

4) математико-статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збору, аналізу та обробки емпіричних даних про організацію, які функціонують у порівнянних умовах (регресивні моделі залежності кількості працівників від виробничо-технологічних характеристик організації; залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт від типу організаційних завдань та інших характеристик).

Процес проектування організаційної структури управління має бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільше значення мають методи структуризації цілей, експертно-аналітичний, а також виявлення та аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи мають бути використані для поглибленого опрацювання організаційних форм і механізмів окремих підсистем на стадії регламентації. Для проектування організаційних структур нових організацій переважно використовують формально-аналітичні методи і моделі, для вдосконалювання діючих організацій – методи діагностичних обстежень і експертного вивчення організаційної системи.

8.3. Технологія проектування організаційних форм управління



Рисунок 8.18 – Послідовність проектування організаційної форми управління

На стадії передпроектної підготовки проводиться аналіз показників виробничо-господарської діяльності ОФУ, структури управління, наявності кадрового потенціалу, стану основних виробничих фондів, технічних засобів управління, наявності резервів. Результатом аналізу є підготовка аналітичної записки «Характеристика існуючої організаційної форми управління», в якій мають бути наведені результати аналізу, виявлені недоліки, наявні резерви, можливості подальшого розвитку виробництва, укрупнені розрахунки очікуваних техніко-економічних результатів підприємства при проектуванні (трансформації) ОФУ. На підставі аналітичної записки приймається рішення щодо трансформації (проекування) ОФУ.

Наступним кроком є розробка завдання на проектування ОФУ, до якого мають бути включені вимоги стосовно системи управління, порядок розробки, вихідна інформація, необхідна для проектування ОФУ, порядок експертизи проекту та його затвердження. Перелік документації наводиться в табл. 8.14.

Таблиця 8.14 – Перелік документів для передпроектної підготовки створення (трансформації) організаційної форми управління

№ з/п	Тип документа	Розробник
1	Наказ про проведення передпроектної підготовки створення (трансформації) ОФУ	Керівник організації (підприємства) – замовник
2	Методика аналізу стану управління та виробничої діяльності існуючого підприємства	Проектувальник
3	План-проект проведення аналізу	Проектувальник за погодженням керівника – замовника
4	Аналітична записка за результатами дослідження	Проектувальник
5	Завдання на проектування (трансформацію) ОФУ	Підготовка завдання проектувальником, затвердження замовником

Завдання на проектування ОФУ є первинним документом для розробки загального проекту ОФУ. До складу завдання на організацію проектування (ЗОП) рекомендується включати обґрунтування для

проектування ОФУ, мету розробки проекту ОФУ, вимоги до майбутньої організаційної системи, вимоги до системи управління, попередні техніко-економічні розрахунки функціонування системи, що проектується. Перелік інформаційних документів для складання завдання наводиться в табл. 8.15.

Таблиця 8.15 – Перелік інформаційних джерел для підготовки завдань на проектування організаційної форми управління

№ з/п	Перелік інформаційних документів	Джерела інформаційного забезпечення
1	Закони України з питань власності, підприємництва, створення підприємств і господарських товариств	Відомості Верховної Ради України
2	Укази Президента України з питань регуляторної діяльності в підприємстві	Газета «Урядовий кур'єр»
3	Постанови Кабінету Міністрів України з питань підприємництва	Газета «Урядовий кур'єр»
4	Досвід створення сучасних організаційних форм управління	Літературні джерела
5	Аналітична записка з проблем управління підприємством (організацією)	Замовник, проектувальник

Організаційний загальний проект ОФУ розробляється на підставі затвердженого завдання на проектування. До складу організаційного загального проекту (ОЗП) входить розробка підсистем управління (функціональної, лінійної, цільових тощо), схема виробничої структури, що проектується, схема апарату управління, пояснювальна записка до проекту, попередні розрахунки очікуваного економічного ефекту. Перелік документів організаційного загального проекту наведено в табл. 8.16.

Таблиця 8.16 – Перелік документів організаційного загального проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

№ з/п	Тип документа	Розробник
1	2	3
1	Загальна структурна схема організаційної форми управління	Проектувальник

1	2	3
2	Схема виробничої підсистеми	Проектувальник
3	Схеми підсистем управління	Проектувальник
4	Схема апарату управління	Проектувальник
5	Попередні розрахунки очікуваного економічного ефекту	Проектувальник
6	Пояснювальна записка до проекту	Проектувальник
7	Розпорядження щодо затвердження організаційного загального проекту створення ОФУ	Керівник-замовник

Розробка організаційного робочого проекту

Після експертизи та затвердження загального проекту ОФУ розпочинають розробку організаційного робочого проекту (ОРП). Мета робочого проекту – розробка конкретної документації, що необхідна для впровадження ОФУ та забезпечення нормального функціонування ОФУ. Перелік робочої документації наведено в табл. 8.17.

Таблиця 8.17 – Перелік робочої документації організаційного робочого проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

№ з/п	Тип документа	Системи управління	
		у цілому	підсистеми
1	2	3	4
1	Перелік і розподіл функцій управління керівників	+	+
2	Опис функцій управління керівників	+	+
3	Положення про підрозділи апарату управління	+	+
4	Положення про функціональні обов'язки керівників усіх рівнів управління	+	+
5	Схема функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	–	+
6	Опис схеми функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	–	+
7	Посадові інструкції працівників апарату управління	+	+
8	Штатний розклад організаційної форми управління	+	–

1	2	3	4
9	Схеми документообігу в системі управління	+	+
10	Опис схеми документообігу	+	+
11	Специфікація технічних засобів управління	+	+
12	Розрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження організаційного проекту	+	-
13	План заходів упровадження проекту	+	+

Робоча документація має деталізувати загальні проектні рішення.

Упровадження проекту ОФУ. На цьому етапі визначаються джерела фінансування проекту створення ОФУ, проводиться матеріально-технічна підготовка, що може включати придбання технічних засобів управління, продуктів інформаційного забезпечення систем управління, оргтехніки, обладнання тощо. Водночас проводиться соціально-психологічна підготовка персоналу, що має бути спрямована на роз'яснення цілей та місії організації, створення організаційної культури, очікуваної ефективності впровадженого проекту, вирішення соціальних проблем.

Фахова підготовка персоналу має бути спрямована на підвищення кваліфікації працівників, ознайомлення з новітніми технологіями управління, новітніми технічними засобами і системами управління, сучасним інформаційним програмним забезпеченням.

Упровадження окремих підсистем і заходів може здійснюватися в процесі проектування ОФУ. Для цього рекомендується розробити тимчасову систему стимулювання працівників, які впроваджують новітні методи і технології управління. Після впровадження всіх підсистем запроєктованої ОФУ визначається фактичний економічний ефект. Перелік документів для впровадження організаційного проекту створення (трансформації) організаційної форми управління наведено в табл. 8.18.

Таблиця 8.18 – Перелік документів для впровадження проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

№ з/п	Тип документа	Розробник та виконавець
1	2	3
1	Фінансовий план упровадження заходів організаційного проекту	Замовник

1	2	3
2	Матеріально-технічна підготовка впровадження проекту	Замовник
3	Інформаційне забезпечення системи управління	Спеціалізовані організації за кошти замовника
4	Соціально-психологічна підготовка персоналу	Замовник, проектувальник
5	Професійна підготовка персоналу	Замовник
6	Положення про стимулювання впровадження організаційного проекту працівниками	Замовник
7	Розрахунок фактичного економічного ефекту впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник спільно з проектувальником
8	Акт про впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник, проектувальник

8.4. Оцінка ефективності організаційних форм управління

Оцінювання ефективності проводиться для вибору найраціональнішого варіанта ОФУ або результату вдосконалення структури.

Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

- за ступенем відповідності досягнутих результатів установленим цілям організації (починаючи з рівня виконання планових завдань);

- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності під час порівняння різних варіантів організаційної структури є можливість або найповнішого і найстабільнішого досягнення поставлених цілей, або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких за нормативний термін має перевищити виробничі витрати.

База для порівняння або визначення рівня ефективності:

1. Еталонний варіант системи управління може бути спроектований із використанням усіх науково визнаних сучасних методів і засобів проектування ОФУ на основі передового досвіду та застосування прогресивних організаційних рішень.

2. Показники ефективності й характеристики системи управління, обраної за еталон.

Проте виникають деякі труднощі використання зазначених підходів, зумовлені необхідністю адекватного порівняння варіантів. Тому часто замість них використовується **експертна оцінка** організаційно-технічного рівня системи, що аналізується або проектується, а також окремих її підсистем та запропонованих проектних і планових рішень, або **комплексна оцінка** системи управління, заснована на використанні кількісно-якісного підходу.

Показники оцінювання ефективності

Показники, що використовуються для оцінювання ефективності ОФУ, можуть бути розділені на такі взаємопов'язані групи:

1. Група показників, які характеризують ефективність систем та управління через кінцеві результати діяльності організації та витрати на її управління:

- обсяг (збільшення обсягу випуску продукції),
- прибуток (збільшення прибутку),
- собівартість (зменшення собівартості),
- обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях),
- якість продукції тощо.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію системи управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці:

- поточні витрати на:
 - а) утримання апарату управління,
 - б) експлуатацію технічних засобів,
 - в) утримання будівель та споруд,
 - г) підготовку та перепідготовку кадрів управління,
- одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи у сфері створення та вдосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, витрати на будівництво.

3. Для оцінювання ефективності процесу управління використовуються показники, що можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативного характеру і можуть бути використані як критерій ефективності та обмежень, коли організаційна структура змінюється в напрямі поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик апарату управління можна віднести такі: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

Продуктивність апарату управління може визначатися, зокрема, як кількість виробленої організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої під час управління інформації.

Під *економічністю* апарату управління мають на увазі відносні витрати на його функціонування (питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції, питома вага управлінських працівників у кількості промислово-виробничого персоналу, вартість виконання одиниці обсягу окремих видів робіт).

Адаптивність системи управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні умов, що змінюються. Чим ширшим є цей діапазон, тим адаптивнішою вважається система.

Гнучкість характеризує властивість органів апарату управління змінювати відповідно до проблем, що виникають, свої ролі в ході прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої для цієї структури упорядкованості відносин.

Оперативність прийняття управлінських рішень характеризує своєчасність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їх вирішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей зі збереженням стабільності функціонування.

Надійність апарату управління в цілому характеризується його стабільним функціонуванням, що відповідає поставленим цілям. Якщо вважати якість визначення цілей та постановки проблем достатньою, то надійність апарату управління може досить повно характеризуватися його здатністю забезпечувати виконання завдань у межах установлених термінів та виділених ресурсів.

4. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень та можуть бути використані як нормативні під час аналізу ефективності варіантів організаційних структур, що проєктуються:

- чітко визначена структура системи управління,
- рівень централізації функцій управління,
- прийняті норми керованості,
- збалансованість розподілу прав та відповідальності,
- рівень спеціалізації та функціональної замкненості підсистем

тощо.

Важливими вимогами, що мають бути реалізовані під час формування системи показників для оцінювання ефективності організаційної структури, є забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників систем і цілей організації, здатність до адекватного відображення динамічності керованих процесів,

збалансованість показників. Для оцінювання ефективності окремих заходів з удосконалення системи управління та її організаційної структури допускається використання не пов'язаних у єдину систему окремих показників. Головна вимога до їх вибору – максимальна відповідність кожного показника цільовій орієнтації та повнота відображення досягнутого ефекту.

Методика розрахунку основних коефіцієнтів

Показники ефективності управління підприємством і його успіху мають відповідати таким вимогам:

1. Багатофункціональний виклад (показник може бути використаний як для характеристики всього підприємства, так і для окремих видів діяльності).

2. Показники мають розглядатися в динаміці.

3. Показники мають бути порівнянні.

4. Показників не повинно бути дуже багато або дуже мало, має бути їх оптимальна кількість.

1. Коефіцієнт ланковості (ланками вважаються відділи, бюро, структурні підрозділи та окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління або їх частини; до ланок також відносять менеджерів, які регулюють і координують діяльність декількох структурних підрозділів):

$$K_L = \frac{C_{Л.Ф}}{C_{Л.ОП}}$$

де K_L – коефіцієнт ланковості;

$C_{Л.Ф}$ – фактична кількість ланок на підприємстві;

$C_{Л.ОП}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

Аналізуючи кількісні дані коефіцієнта ланковості, можна зробити такі висновки:

– якщо коефіцієнт ланковості близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок на підприємстві, що аналізується, також наближається до оптимальної;

– якщо $K_L < 1$, то це свідчить про те, що на цьому підприємстві ланки виконують низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому. З огляду на це необхідно збільшити кількість ланок через поділ великих підрозділів на дрібніші;

– якщо $K_L > 1$, ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто на підприємстві організаційна структура занадто

розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитися до $1(K_L \rightarrow 1)$.

2. Коефіцієнт централізації управління розраховується таким чином:

$$K_{Ц} = \frac{C_T}{C_T + C_M},$$

де $K_{Ц}$ – коефіцієнт централізації управління;

C_T – кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління);

C_M – кількість працівників мідл-менеджменту (середній рівень управління).

Чим менший коефіцієнт, ніж 1, тим більший ступінь децентралізації на підприємстві.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації обчислюється за виразом:

$$K_{Т.К} = \frac{C_{П.Г}}{S},$$

де $K_{Т.К}$ – коефіцієнт територіальної концентрації;

$C_{П.Г}$ – кількість підприємств цього типу, які діють в одному регіоні;

S – площа цього регіону.

4. Коефіцієнт керованості визначається таким чином:

$$K_K = \frac{H_K}{\Phi_K},$$

де K_K – коефіцієнт керованості;

H_K – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки 6–8 чоловік, в окремих випадках 10–12, для керівників нижчої ланки 20–25 чол.);

Φ_K – фактичний рівень керованості на підприємстві.

Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. Так, при значенні $K_K < 1$ на підприємстві відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_K > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

5. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління обчислюється таким чином:

$$K_3 = \frac{C_Y}{C_{ПВП}}$$

де K_3 – коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління;
 C_Y – чисельність апарату управління;
 $C_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.
Цей показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП.

6. Коефіцієнт дублювання функцій визначаються за виразом:

$$K_\theta = \frac{C_{\Phi.П}}{C_{\Phi.З}}$$

де K_θ – коефіцієнт дублювання функцій;
 $C_{\Phi.П}$ – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами;
 $C_{\Phi.З}$ – загальна кількість функцій.

Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління підприємством. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну й ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

7. Коефіцієнт оперативності управління розраховується за формулою:

$$K_0 = \frac{\sum_{i=1}^n D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^n D \cdot R}$$

де K_0 – коефіцієнт оперативності управління;
 D – установлений термін виконання відповідних документів;
 d – питома вага документів певного виду;
 R – відставання від прийнятого терміну виконання документів;
 n – кількість видів документів.

Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління.

8. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління обчислюється за формулою:

$$K_{E\Phi} = \frac{P_K}{B_Y},$$

де $K_{E\Phi}$ – коефіцієнт ефективності організаційної структури;
 P_K – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

B_Y – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офісу, придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо).

9. Коефіцієнт ефективності управління розраховується за формулою:

$$E_Y = \frac{EK_Y}{E_B} = \frac{\frac{B_Y}{\Phi}}{\frac{Y_{ч.П}}{Ч_{ПВП}}} = \frac{B_Y \cdot Ч_{ПВП}}{\Phi \cdot Y_{ч.П}},$$

де E_Y – коефіцієнт ефективності управління;
 EK_Y – економічність управління;
 E_B – ефективність виробництва;
 B_Y – витрати на управління;
 Φ – сукупна вартість основних та оборотних фондів;
 $Y_{ч.П}$ – умовно чиста продукція;
 $Ч_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

10. Інтегрований показник організаційної структури визначається за виразом:

$$K_{int} = 1 - \frac{B_Y^1 \cdot П_B}{\Phi_0^1 \cdot \Phi_6^1},$$

де K_{int} – інтегрований показник організаційної структури;
 B_Y^1 – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$П_B$ – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

Φ^1_o – фондоозброєність (вартість основних і оборотних фондів, що припадає на одного працівника);

Φ^1_e – фондovіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

Якщо розрахунковий рівень показників свідчить про неефективність наявної організаційної структури управління, слід провести низку заходів з її вдосконалення.

Порівняльний аналіз функцій управління доцільно завершувати розрахунком таких показників.

Коефіцієнт охоплення повноважень із цієї функції менеджменту обчислюється таким чином:

$$K_O = \frac{P_\Phi}{P_H},$$

де P_Φ – фактичний перелік повноважень, які реалізуються в мережі цієї функції;

P_H – перелік повноважень, необхідних для здійснення ефективного управління.

Коефіцієнт дублювання управлінських робіт у межах конкретної функції управління визначається таким чином:

$$K_D = \frac{T_D}{T_3},$$

де T_D – трудомісткість управлінських робіт, які дублюються;

T_3 – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі цієї функції.

Коефіцієнт концентрації управлінських робіт у мережі цієї функції менеджменту розраховується як співвідношення:

$$K_K = \frac{T_\Phi}{T_3},$$

де T_Φ – обсяг управлінських робіт цієї функції, які виконуються у відповідному підрозділі.

T_3 – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі цієї функції.

Коефіцієнт централізації функції управління обчислюється за формулою:

$$K_{Ц} = \frac{T_{Д}}{T_{Н} + T_{В}},$$

де $T_{В}$ – обсяг управлінських робіт у мережі цієї функції менеджменту, які виконуються на нижчих рівнях управління (цех, дільниця);

$T_{Н}$ – обсяг управлінських робіт у мережі цієї функції менеджменту, які виконуються на вищих рівнях управління (відділи, служби, лабораторії тощо).

8.5. Криза парадигми традиційного менеджменту

Останнім часом чітко окреслилася інтеграційна спрямованість у розвитку всіх галузей людської діяльності. У політичній сфері зближуються країни з приблизно однаковим рівнем розвитку, їх кордони стають все більш умовними. В економічній політиці переважає принцип корпоративізму. Міжнародний менеджмент набуває глобального характеру. У природознавстві обґрунтовано актуальність створення єдиної теорії поля, що має об'єднати теорії електромагнітного, гравітаційного полів сильної і слабкої взаємодій. Корпоративна культура організації розвивається в напрямі громадянської культури.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають перш за все такі наукові дисципліни, як теорія організації, теорія систем, теорія управління (кібернетика), синергетика. Ці теорії мають власну історію і внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх, по-перше, те, що всі вони є відносно молодими науками, по-друге, їх спільність сама по собі має підстави бути об'єктом самостійного дослідження.

Кібернетика, що набула широкого розвитку в 1950–1960-х рр., зобов'язана своєю появою американському вченому М. Вінеру; її визначають як науку про управління, передачу та перетворення інформації в кібернетичних системах. Кібернетика вивчає загальні закономірності та принципи управління для виявлення тих умов і засобів, за яких буде досягтися заданий стан системи найбільш доцільним шляхом.

Однак кібернетика не вирішує всіх проблем, які постають перед нею як наукою про управління. Карл Людвіг фон Берталанфі (1901–1972) розглядав кібернетику як окремий випадок загальної теорії систем, як теорію керувальних механізмів у техніці та природі, засновану на концепціях інформації та зворотного зв'язку, що являє собою лише частину загальної теорії систем; кібернетичні системи – всього лише особливий, хоча і важливий, випадок систем, що є саморегульованими. Предмет цієї теорії він визначав як формування і фіксацію загальних принципів, які дійсні для систем узагалі. У рамках своєї теорії

Л. Берталанфі визначав організацію таким чином. Організація – це насамперед відносини між взаємозалежними частинами системи, які забезпечують її існування, тобто організація є цілісною системою.

Згідно з визначенням С. Біра, система є однією з назв порядку, протилежністю хаосу. Системність у цьому аспекті розглядається як організованість, а система – як організація.

Водночас у теорії організації поняття організації в одному зі смислових варіантів інтерпретується як система. Організація становить об'єкт дослідження теорії організації. Для класичної теорії організації характерне вивчення різних типів організаційних структур. Основними її принципами є жорстка функціональна ієрархія, вертикальна і горизонтальна спеціалізація. Сучасну теорію організації часто ототожнюють із самоорганізацією.

В. Хіценко теорією самоорганізації, яка, на його думку, включає в себе синергетику, називає новий напрям у кібернетиці та теорії систем, виділяючи при цьому такі її основні аспекти:

1. *Гносеологічний аспект.* Замість редукціоністського розчленування проблем – визнання несистемності й неподільності світу, що більше нагадує живе переплетення проблем, ніж цегляну кладку модулів: економічних, соціальних, екологічних. Замість імовірнісних процесів функціонування – інформацію породжує режим детермінованого хаосу в автономній дисипативній системі.

2. *Кібернетичний аспект.* Замість керованості й автоматизму – автономія. Замість заспокійливих негативних зворотних зв'язків – позитивні самопорушувані цикли типу автокаталізу.

3. *Соціологічний аспект.* Замість підпорядкованості в ієрархічних структурах – свобода і відповідальність у децентралізованих мережах колегіальних відносин. Замість зовнішнього планування – циркулярні механізми самоорганізації.

Перспективи розвитку організаційних утворень. Наприкінці 1980-х років стала поширюватися ідея представлення організації у вигляді **системи бізнес-процесів (бізнес-системи)**, а управління її діяльністю – як управління бізнес-процесами. Під бізнес-системою мають на увазі систему відносин усередині організації, у її зовнішньому оточенні, галузі й на ринку.

Бізнес-процес – це:

– сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача;

- сукупність етапів робіт, які починаються з одного або декількох початкових кроків (входів), що завершується створенням продукції, потрібної клієнту;
- одна з форм відгуку на зміни параметрів зовнішнього або внутрішнього середовища;
- операція, включена в систему операцій, метою якої є виробництво та надання послуг / постачання товарів.

У рамках бізнес-процесів організація виглядає як динамічна система зі своїми входами й виходами. Зовнішні входи й виходи, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем, визначають межі основних бізнес-процесів (бізнес-процесів першого порядку). Разом із цим усередині організації мають існувати потоки робіт, що забезпечують основні бізнес-процеси. Вони також мають свої межі, свої входи і виходи. Склад основних і допоміжних проблем, вирішуваних організацією, і сама організація перетворюються в систему прийняття рішень.

Функціональний менеджмент реалізується в цільовій моделі організації, тоді як управління бізнес-процесами орієнтується на модель, в якій проблеми розглядаються не стільки як перешкоди до досягнення цілей, скільки як природні умови функціонування організації. В основі діяльності такої організації лежить не досягнення заздалегідь визначених цілей, а забезпечення її стійкого розвитку. Отже, виявлення проблем можна розглядати як бізнес-процес.

Структура бізнес-процесів постійно змінюється, вона не є аналогом функціональної структури. Перебудова інформаційних і матеріальних потоків, технологій та розвиток персоналу не вважаються драматичними подіями для організації, а належать до повсякденних рутинних явищ. Функціонування кожного елемента бізнес-процесу забезпечується групою фахівців, які розуміють значення своєї праці для організації в цілому. При цьому посада керівника не є обов'язковим атрибутом управління групою. У певному сенсі організацію можна представити як «асоційованого працівника», а кожного її члена – як персоніфіковану назву організації, її загального управлінського початку. Також можна говорити про деменеджеризацію ділової організації. Процес деменеджеризації характеризується чітко вираженим організаційним градієнтом: на рівні організації в цілому і в основних бізнес-процесах він виявляється меншою мірою, посилюючись у субпроцесах вищого порядку.

Залежно від характеру вирішуваних проблем одні групи фахівців можуть існувати тривалий час, інші – більш короткий, щоб потім їх члени включалися в нові потоки робіт. Нове місце в новому елементі бізнес-процесу фахівці займають на основі розуміння всіма учасниками

актуальності вирішуваної проблеми. На зміну традиційним підрозділам організації приходять динамічні команди фахівців, які не обов'язково знаходяться на одній території, але в будь-якому разі ефективно пов'язані один з одним. У деяких випадках співробітники можуть працювати, перебуваючи вдома або переміщаючись, але при цьому маючи мобільні засоби зв'язку.

Управління організацією на основі бізнес-процесів вимагає нового управлінського мислення і навіть нового покоління менеджерів. Доречно згадати маловідомого вченого, ідеї якого набагато випередили час і тільки сьогодні заново відкриваються, – польського дослідника Б. Трентовського. Своєю головною метою він вважав побудову наукових основ діяльності керівника («Кібернет»). Він писав, що застосування мистецтва управління без скільки-небудь серйозного вивчення відповідної теорії подібне лікуванню без серйозного розуміння лікарської науки. Більше того, Б. Трентовський вважав, що Кібернет не проектує майбутнє, він дозволяє майбутньому народжуватися власним незалежним способом, надає майбутньому допомогу як досвідчений і кваліфікований політичний акушер.

Концепція управління бізнес-процесами менше піддається формалізації та регламентації порівняно, наприклад, із принципами раціональної бюрократії. Конкретні рекомендації тут поступаються місцем потенційній готовності менеджера розв'язувати принципово нові завдання. Тому управління бізнес-процесами в кожній організації може набувати неповторних рис. Сенс управління бізнес-процесами полягає в забезпеченні ефективної реакції організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовищ в умовах повної свободи від стереотипів.

Таким чином, передумовами реалізації управління на основі бізнес-процесів є:

- розуміння співробітниками організації всього потоку робіт, своєї ролі та рівня відповідальності;
- надання співробітникам максимальної свободи дій;
- високий рівень організаційної та громадянської культури;
- надійні та ефективні засоби зв'язку на межі елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в режимі реального часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо того вимагають інтереси організації для вирішення кардинально іншої проблеми;
- здатність працівників розв'язувати широке коло завдань;
- звільнення від управлінських стереотипів;
- нестандартне творче мислення працівників;

- ініціатива та імпровізація замість старанності;
- сильна і гарантована мотивація.

Концепція управління бізнес-процесами формується на основі таких явищ, як бригадні форми організації праці, японські гуртки якості, система управління виробництвом «just in time», матричні структури управління, гнучкі автоматизовані виробничі системи, децентралізація управління та ін. Дослідження інтеграційних процесів у науках, що становлять теоретичну базу менеджменту, а також вивчення реальних процесів у сучасній діловій організації дають підстави для висновку: менеджеризм як одне з найбільших досягнень ХХ ст. поступово буде поступатися місцем синергізму; управління за принципом «суб'єкт – об'єкт управління» буде замінюватися взаємодією в організації, її саморозвитком.

Економічні передумови синергізму полягають у деперсоніфікації власності, переході до спільного володіння власністю, а також в інтеграційних тенденціях у соціально-економічному середовищі.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст і дайте визначення організаційної форми управління (ОФУ), відносин, децентралізації, стратегії, структури, виробничої структури, технологічної структури, зв'язку, структури управління, ланки управління, рівня управління.
2. Розкрийте суть та етапи організаційного проектування.
3. Які переваги та недоліки мають традиційні організаційні форми управління?
4. Які переваги та недоліки мають адаптивні організаційні форми управління?
5. Охарактеризуйте теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління.
6. Розкрийте суть концептуальних підходів до проектування організаційних форм управління.
7. Які методологічні принципи лежать в основі проектування організаційних форм управління?
8. Охарактеризуйте методи проектування організаційних форм управління.
9. Охарактеризуйте технологію проектування організаційних форм управління.
10. Розкрийте зміст процесу проектування організаційних форм управління.

11. Які застосовують підходи до оцінювання ефективності організаційних форм управління? Які показники використовують для оцінювання ефективності?

12. Розкрийте методики розрахунку основних коефіцієнтів.

13. Яких змін зазнає сьогодні парадигма традиційного менеджменту і які перспективи має розвиток організаційних утворень?

Тести

1. *Горизонтальний розподіл праці – це:*

а) розподіл праці на складові, які відділяють роботу з координації від самої діяльності;

б) розподіл влади між керівниками різних рівнів управління;

в) розподіл значного обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання;

г) розподіл праці між керівником і підлеглими.

2. *Цілі організаційного проектування:*

а) створення нової системи;

б) часткове вдосконалення наявної організаційної системи;

в) радикальне перетворення наявної організаційної системи;

г) усе зазначене вище.

3. *Адекватність організаційної структури – це:*

а) здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

б) здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо;

в) постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;

г) недопущення незворотних змін у керованій системі в ході прийняття рішень.

4. *Гнучкість, динамізм організаційної структури – це:*

а) здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

б) здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо;

в) постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;

г) недопущення незворотних змін у керованій системі в ході прийняття рішень.

5. *Основними організаційними формами управління є:*
 - а) бюрократичні;
 - б) адаптивні;
 - в) проектні;
 - г) ваш варіант відповіді.
6. *Процес поділу організації на окремі елементи, кожен із яких має своє чітко визначене, конкретне завдання та обов'язки – це:*
 - а) функціональна департаменталізація;
 - б) професійно-кваліфікаційна департаменталізація;
 - в) технологічна департаменталізація;
 - г) структурна департаменталізація.
7. *Найпоширенішими типами дивізійних ОФУ є:*
 - а) техніко-технологічні та операційні;
 - б) професійно-кваліфікаційна та компетентнісна;
 - в) продуктові, орієнтовані на споживача та регіональні;
 - г) ринкові та регіональні.
8. *Основними видами адаптивних організаційних систем управління є:*
 - а) лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні;
 - б) проектні, матричні, конгломератні;
 - в) лінійно-функціональні, проектні, дивізійні;
 - г) немає правильної відповіді.
9. *Рівень спеціалізації та розподілу праці, рівні ієрархії, ступінь територіального розподілу підприємств, філій є характеристикою:*
 - а) комплексності організації;
 - б) формалізації організації;
 - в) співвідношення централізації та децентралізації;
 - г) ваш варіант відповіді.
10. *Утворення рівнів управління в організації ґрунтується на:*
 - а) горизонтальному поділі управлінської праці;
 - б) вертикальному поділі управлінської праці;
 - в) вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці;
 - г) необхідності контролювати діяльність персоналу.
11. *У якій із організаційних структур управління розподіл на окремі елементи та блоки відбувається за видами товарів та послуг, групами споживачів, географічними регіонами?*
 - а) лінійна структура;
 - б) функціональна структура;
 - в) дивізійна структура;
 - г) програмно-цільова структура.

12. У якій з наведених структур основним недоліком можна вважати подвійну підпорядкованість виконавців?

- а) матрична;
- б) дивізійна;
- в) лінійна;
- г) функціональна.

13. Вертикальний розподіл праці приводить до:

- а) утворення рівнів управління;
- б) спеціалізації управлінської праці;
- в) розподілу функцій управління;
- г) немає правильної відповіді.

14. Відокремлення роботи з координації дій від самих дій – це:

- а) горизонтальний розподіл праці;
- б) процес управління організацією;
- в) вертикальний розподіл праці;
- г) немає правильної відповіді.

15. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

- а) склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- б) склад ланок управління організацією;
- в) супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;
- г) розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

16. Що створює структуру управління організацією?

- а) сукупність лінійних органів управління;
- б) сукупність функціональних служб;
- в) сукупність лінійних і функціональних служб (органів);
- г) сукупність різних підрозділів (органів) управління.

17. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

- а) в управлінні великими організаціями;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні об'єднаннями організацій;
- г) в управлінні окремими організаціями.

18. Який тип оргструктур управління вважається найбільш простим?

- а) функціональний;
- б) змішаний;
- в) лінійний;
- г) матричний.

19. Що належить до елементів організаційних структур управління?

- а) органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
- б) система взаємозв'язків між органами управління;
- в) ланки управління організацією;
- г) сукупність різних підрозділів органів управління.

20. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

- а) органи управління організацією;
- б) порядок підпорядкування органів управління;
- в) рівень управління;
- г) порядок розташування окремих ланок в організації.

21. Підходи до проектування організаційних структур:

- а) нормативно-функціональний;
- б) функціонально-технологічний (процесно-технологічний);
- в) об'єктно-цільовий;
- г) усі зазначені вище.

22. До методів проектування організаційних структур управління якісного характеру належить:

- а) експертно-аналітичний метод;
- б) регресійні моделі;
- в) оптимізаційні моделі;
- г) організаційне моделювання.

23. До формалізованих методів проектування організаційних структур управління належить:

- а) метод аналогій;
- б) метод структуризації цілей;
- в) експертно-аналітичний метод;
- г) організаційне моделювання.

ТЕМА 9 КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Зміст понять «культура» й «організаційна культура».
- 9.2. Типологія організаційних культур.
- 9.3. Сучасна українська організаційна культура.

9.1. Зміст понять «культура» й «організаційна культура»

На рівень упорядкованості організації впливають багато чинників. Один із визначальних чинників – організаційна культура.

Культура – це сукупність досягнень людства у виробничій діяльності, громадському і розумовому відношенні; форма спілкування між людьми; сукупність знань, цінностей і норм, якими володіють взаємодіючі особи

Культура – це об'єктивно-суб'єктивне явище. Культура суб'єктивна, оскільки людина є її творцем, зберігачем, носієм і споживачем. Культура об'єктивна як атрибут суспільства і продукт людської цивілізації. Суб'єкти культури: етнос, нація, країна, поселення, організація, група людей. Предмет культури – організація як суб'єкт соціокультурного процесу.

Організаційна культура досліджується у вузькому сенсі слова як культура підприємства (корпоративна культура), а в широкому – як культура організації, заснована на загальнолюдських цінностях.

Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій

Ці ціннісні орієнтири передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального внутріорганізаційного оточення.

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

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу організації як складного організму. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й зумовлює успіх функціонування та

виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це «душа» організації.

Концептуальні підходи до формування організаційної культури

Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під *культурою* мають на увазі специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений продуктами матеріального та духовного виробництва, системою соціальних норм і духовних цінностей, сукупністю відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних і духовних досягнень людей.

Усі визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші – в широкому.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке:

Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій

Таким чином, *організаційна культура* – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною *культурою*.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона збирає досвід працівників, плоди їх виховання, ураховує цілі та

установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників у єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. Сьогодні можна говорити про три принципові моделі організаційної культури (табл. 9.1). Кожна модель організаційної культури характеризується певними складовими, має свої носії та їх прояв (рис. 9.1).

Таблиця 9.1 – Моделі організаційної культури

Модель	Суть моделі
Еволюціоністська	Організаційна культура є продуктом природного розвитку організації в тому сенсі, що вона складається спонтанно в ході спілкування і взаємодії людей і не залежить від їх суб'єктивних бажань
Цілераціональна	Організаційна культура є штучним винаходом, створеним людьми, і які є результатом їх раціонального вибору
Модель корпоративної та громадянської культури	Організаційна культура являє собою змішану природно-штучну систему, що поєднує в собі формально раціональні та спонтанні життєві процеси

Характеристики організаційної культури:

- розуміння людиною свого місця в організації;
- прийнята мова спілкування;
- стосунки між людьми;
- збереження спільних організаційних цінностей;
- внутрішня віра людини в прийняті організацією ідеали;
- зовнішній вигляд працівника і представлення себе на роботі.

Умови зміни організаційної культури:

- фундаментальні зміни в місії організації;
- значні технологічні зміни;
- формування спільного підприємства;
- швидке зростання організації;
- розвиток зовнішньоекономічної діяльності;
- існування субкультур.



Рисунок 9.1 – Модель організаційної культури підприємства

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що може відчувати та сприймати за допомогою своїх відчуттів людина. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких важливих ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування майже не пов'язане з офіційними, установленими в наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90% ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим у межах культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури майже неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені шляхом якісного протиставлення: «краще – гірше».

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість упродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури ІВМ були закладені в перші десятиліття ХХ ст. Т.Дж. Уотсоном.

Основні ознаки ідентифікації організаційних культур:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на розв'язання інструментальних завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінювання працівників.

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну.

Матеріальна культура – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації.

Духовна культура – це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

У. Холл пропонує *абетки (ABC) корпоративної культури*:

A – артефакти й етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

B – поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

C – мораль, переконання, цінності (ядро). Оцінні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично). Нерідко в організаціях формуються різні колективні або загальні погляди на етичні проблеми діяльності.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До **суб'єктивних елементів культури** належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під *цінностями* мають на увазі властивості певних предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері, справедливо й неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або принижувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно ставитися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації*. Вона відповідає на запитання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, основні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Обряд – це стандартний повторюваний захід, який може проводитися в певний час і зі спеціального приводу. Найширше розповсюджені такі обряди, як ушановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

Ритуал є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, прищеплення організаційних цінностей та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

Легенди і міфи відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, «прикрашені» портрети її відомих діячів.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації *норми і стиль поведінки* її членів – їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Елементом організаційної культури також є *гасла*, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний аспект життя організації. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну – дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається **менталітетом**.

Фахівці виділяють *дві важливі особливості культури*:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що об'єднані загальною культурою (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно співіснувати з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури певних напрямів та сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Організаційна культура виконує важливі функції (рис. 9.2).



Рисунок 9.2 – Функції організаційної культури

Функції організаційної культури, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації.

Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує вплив негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторний стиль організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних

організацій, що зумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди мають поводитися під час роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча і регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що впорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, здатна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації. Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, – самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, названих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для розв'язання власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях мають піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що є в її розпорядженні.

Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Інакше кажучи, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє важливу роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації (рис. 9.3).

Функції організаційної культури, що визначаються необхідністю адаптації до зовнішнього середовища

Функція орієнтації на споживача. Урахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значущу цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в межах ринкової економічної культури.

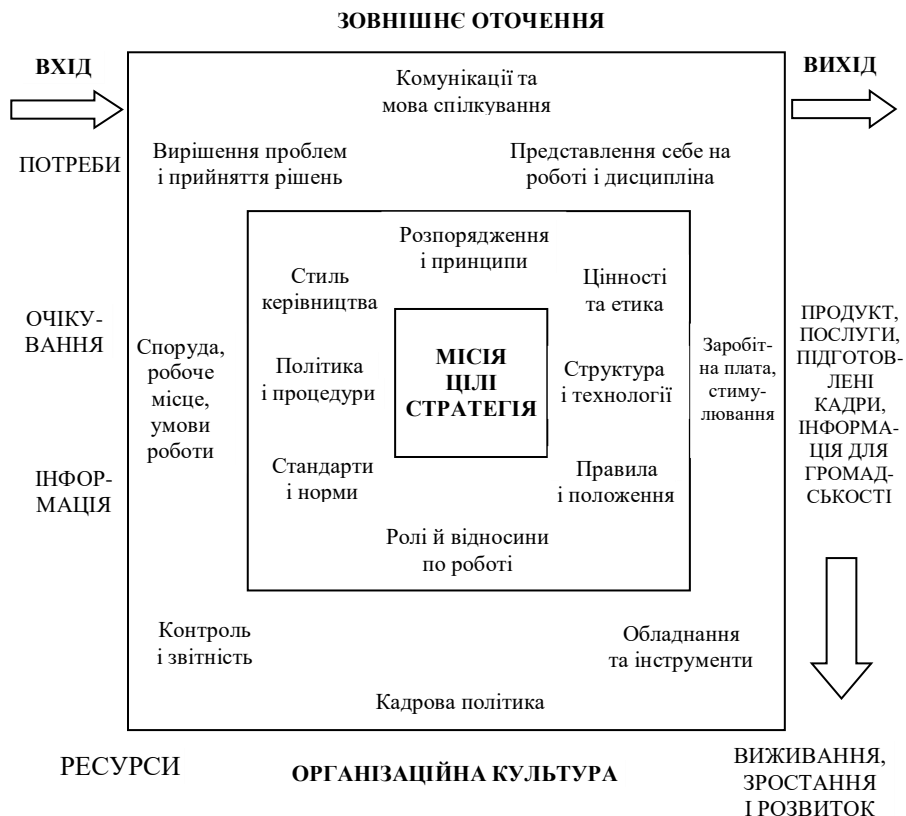


Рисунок 9.3 – Концептуальна ілюстрація чисельності аспектів організаційної культури

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації, її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

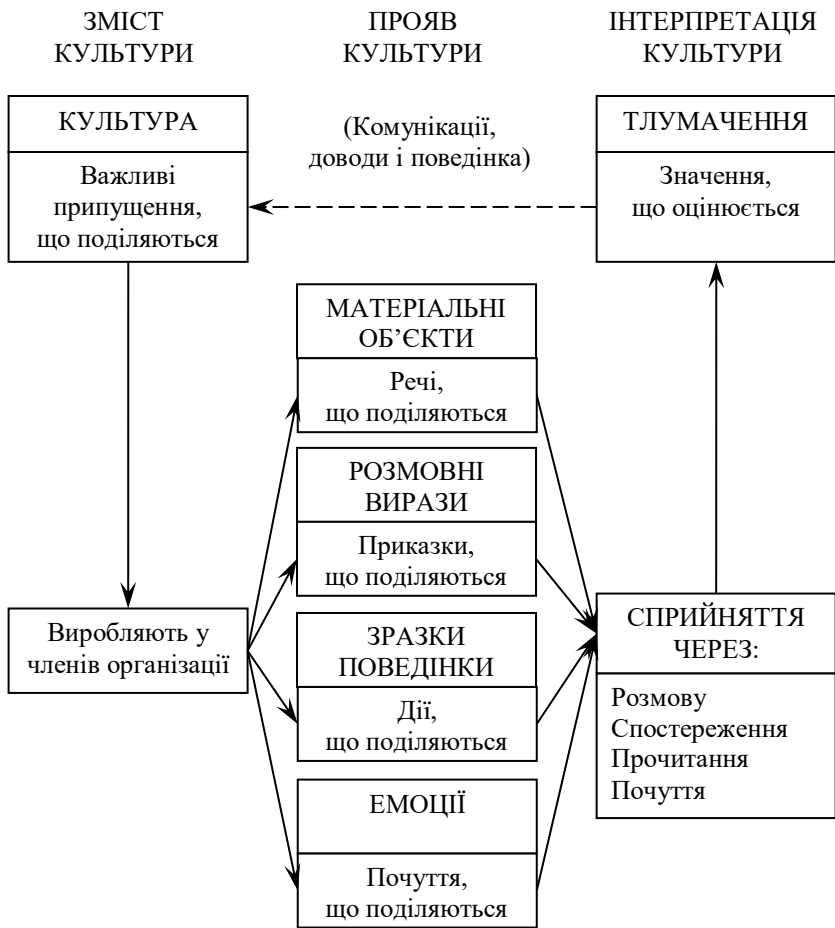


Рисунок 9.4 – Зміст відносин організаційної культури (за В. Сатє)

На рис. 9.5 показана так звана культурна мапа, яка демонструє співвідношення двох показників культурних відмінностей за моделлю Г. Ховстеда – дистанція влади (ДВ) і запобігання невпевненості (ЗН).

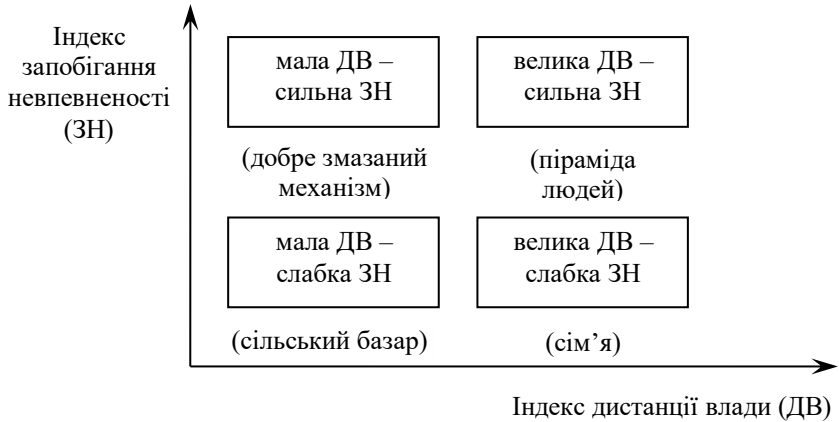


Рисунок 9.5 – Культурна карта корпорації

Громадянська й корпоративна культура

Поняття «організаційна культура» тісно пов'язане з поняттями «громадянська культура» і «корпоративна культура», які уособлюють собою дві різні стадії розвитку організації.

Корпоративна культура – це культура конкуренції та боротьби (за панування на ринку). Заради досягнення своїх інтересів фірма готова йти на будь-які витрати морально-психологічного характеру, що не зачіпають безпосередньо економічних та правових основ свого існування.

Для корпоративної культури властиве сприйняття організації як живого організму, життєздатність якого важливіша за долю кожної окремої людини. Цей організм живе за своїми законами, об'єднує людей на основі спільних цінностей і норм в єдину «сім'ю». Таке уявлення про організм виключає або обмежує автономію і свободу працівників, які підпорядковуються жорсткій необхідності досягати мети організації.

Громадянська культура організації передбачає, що ринок – це простір конструктивної взаємодії з рівноправними партнерами. Змагальність тут другорядна. Головне для організації – не панування або перемога над слабшими супротивниками, а розширення простору для співпраці, створення умов для самореалізації в певних сферах професійної діяльності. Для неї характерні критичне ставлення до дійсності, демократичність, толерантність, плюралізм. У громадянській культурі відсутні будь-які єдині, запропоновані зверху вимоги і норми, крім моральних загальнолюдських, загальноновизначених зразків і ціннісних критеріїв. Щоб відповідати інтересам людей, така культура має створювати умови для розвитку людини.

9.2. Типологія організаційних культур

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її **основних чинників**:

- кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками («товщина» культури);
- ступінь підтримки культури членами організації;
- зрозумілість пріоритетів культури.

«Товщина» організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри та цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. В одних культурах вірування, що поділяються, та цінності чітко розшифровані, їх відносна важливість та зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети та зв'язки між цінностями, що поділяються, не такі зрозумілі. У першому випадку досягається більший ефект із точки зору впливу на поведінку людей.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру в організації.

Таблиця 9.2 – Типологія організаційних культур

Ознака класифікації	Тип організаційної культури
1	2
1. Теорія Ч. Хенді (правила поведінки співробітників)	Культура ролі («культура Аполлона»); культура завдань («культура Афіни»); культура особистості («культура Діоніса»); культура влади («культура Зевса»)
2. Теорія Едгара Шейна	Об'єктивна; суб'єктивна
3. Теорія У. Оучі	Ринкова; бюрократична; кланова
4. Орієнтація культури	Бюрократична; опікунська; праксеологічна; підприємницька

1	2
5. Культура ставлення до жінок	Культура джентльменського клубу; культура казарми; культура спортивної роздягальні; культура заперечення відмінностей між статями; культура помилкового захисту жінок; культура розумних мачо
6. За характером доступності	Елітарна; народна; масова
7. За галузями професійної діяльності	Інженерна; управлінська; організаційна; фінансова
8. П'ять параметрів Г. Хофстида	За дистанцією влади; за роллю індивідуалістичного початку; за ступенем несприйняття невизначеності; за ступенем орієнтованості на майбутнє; за рівнем мужності
9. За місцем організації та рівнем впливу	Безперечна; слабка; сильна
10. Характеристики Харіса і Морана	Розгляд організаційної культури на основі десяти характеристик
11. Типологія С. Іошимури	Японський та західноєвропейський тип. Аналіз менталітетів заснований на зіставленні буддистських та християнських цінностей
12. Типологія У. Ноймана	Типологія заснована на віруваннях, що розрізняються за специфічною роллю в орієнтації особистості
13. Типологія організаційної культури Р. Льюїса	Моноактивна, поліактивна, реактивна

1	2
14. Теорія К. Камерона і Р. Куїнна	Кланова; ієрархічна; ринкова; адхократична

1. Правила поведінки співробітників (теорія Ч. Хенді)

Культура влади, або культура Зевса. Її важлива риса – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, засновані на такій культурі, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дає змогу швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

Ролева культура, або культура Аполлона. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

Культура завдань, або культура Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особистості, або культура Діоніса. Вона пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для розв'язання службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади; стадію зростання характеризує ролева культура; стадію стабільного розвитку – культура завдань або культура особи; у кризі переважає культура влади.

2. Теорія Едгара Шейна

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, що поділяються працівниками, віра й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилю керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори та обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Усе це певною мірою відображає цінності, яких дотримується організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури більше впливає на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Американський дослідник **У. Оучі** виділив три основні види організаційної культури:

- *ринкову культуру*, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;
- *бюрократичну культуру*, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посади членів організації;
- *кланову культуру*, що доповнює попередні, її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Ґрунтуючись на таких обставинах, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість і закритість – з іншого, виокремлюють такі її типи.

Бюрократична культура характеризується регулюванням усіх аспектів діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

Опiкунська культура виявляється у сприятливому морально-психологiчному клiматi, згуртованостi людей, групових нормах та цiнностях, неформальному статусi співробітників, їх особистий активностi, взаємопорозумiннi, гармонiї вiдносин. Культура гарантує персоналу стабiльнiсть, розвиток та участь у справах органiзацiї.

Праксеологiчна культура ґрунтується на порядку, рацiональностi, планах, ретельному контролi за їх виконанням, оцiнцi діяльностi працівника за результатами. Головною фiгурою є керiвник, влада якого оснований на посадових повноваженнях i глибоких знаннях. Він допускає в певних межах залучення працівників до управлiння. Усе це забезпечує високу ефективнiсть роботи.

Пiдприємницька культура пiдтримує дiї, спрямованi зовнi органiзацiї та на перспективу, новаторство i творчу активнiсть персоналу. Привабливiсть культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленнi. Управлiння тут ґрунтується на вiрi в керiвника, його знаннях i досвiдi, а також на залученнi персоналу до творчостi. В основу класифiкацiї пiдприємницьких культур покладено способи отримання прибутку. Наприклад, американськi дослідники Д. Дiл i У. Кеннедi видiлили такi типи пiдприємницьких культур: *культуру торгiвлi, вигiдних операцiй, адмiнiстративну та iнвестицiйну культуру*.

Важливим елементом управлiнськoї культури органiзацiї є **культура ставлення до жiнок** (як тих, якi посiдають керiвнi посади, так i тих, якi є рядовими виконавцями), що визначає їх становище. Тут видiляються такi види:

1) *культура джентльменського клубу*. Це культура ввiчливих, гуманних, цивiлiзованих людей, у межах якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позицiях, м'яко утримують жiнок на певних ролях, не даючи їм змогу пiднятись вище. Жiнки цiнуються на тiй роботi, яку виконують, але їм не дають можливостi руйнувати певнi бар'єри та посiдати керiвнi посади. Спроба жiнок наполягати на своїх правах призводить до загострення вiдносин з ними;

2) *культура казарми* є деспотичною та властивою бюрократичним органiзацiям з безлiччю рiвнiв управлiння, де жiнки займають нижчi рiвнi. Така культура дає змогу iгнорувати їх iнтереси та ставитись до них грубо i презирливо;

3) *культура спортивної роздягальнi*. У її межах чоловіки будують мiжособистiснi стосунки на основi специфiчних чоловічих iнтересiв, уявлень та демонструють вiдкриту зневагу до жiнок, навiть до жiнок, якi займають високе становище, наприклад, не допускають у своє коло спілкування;

4) *культура заперечення відмінностей між статями*. Ця культура відкидає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу суть, їхні сімейні обов'язки, а тому вимагає від них тих самих успіхів, що й від чоловіків;

5) *культура помилкового захисту жінок*. У межах цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок насильно залучають до активної роботи, виховують у них відчуття впевненості, постійно нагадують їм про те, що вони – жертви, які потребують допомоги та підтримки;

6) *культура розумних мачо*. Зовні ця культура не бере до уваги статевих відмінностей, бо цінуються розумні та енергійні люди, що вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи організації. Тих, хто не справляються, карають і звільняють, причому іноді жінки бувають жорстокішими й нещаднішими.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову.

Елітарна культура створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу.

Народна культура – результат діяльності анонімних творців, які не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні й танці).

Масова культура має загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Найявний поділ організаційної культури **за галузями професійної діяльності** на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Г. Хофстид сформулював п'ять параметрів, за якими можна ідентифікувати національні культури:

1) за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;

2) за роллю індивідуалістичного початку (ІП), що характеризується тісністю зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодиноці;

3) за ступенем несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

4) за ступенем орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

5) за рівнем мужності (М), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є чоловічою, зі слабким – жіночою. У чоловічих культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночих культурах пріоритет надається людським відносинам, турботі про колектив, симпатії до слабких.

Таблиця 9.3 – Експертні оцінки національних організаційних культур

Країна	Дистанція влади	Роль індивідуалістичного початку	Ступінь неприйняття невизначеності	Ступінь орієнтованості на майбутнє	Рівень мужності
	ДВ	ІН	НН	ОМ	М
США	Н	В	Н	Н	В
Німеччина	Н	В	С	С	В
Японія	С	С	В	В	В
Франція	В	В	В	С	С
Російська Федерація	В	С	В	Н	Н
Китай	В	Н	С	В	С

Примітки: в – високий; с – середній; н – низький.

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як іззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури – це небажання бачити недоліки, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо корегуються.

Слабка культура майже не містить загальноорганізаційних цінностей та норм. У кожного елемента організації вони свої, причому

такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як ізсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність і діалог між усіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще і внаслідок цього стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому.

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності та норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування.

Типологія С. Юшимура (японський та західноєвропейський тип). Аналіз менталітетів заснований на зіставленні буддистських і християнських цінностей, носіями яких виступають члени організацій. Він зіставляє ці менталітети за такими параметрами, як 1) універсум і його сприйняття, тобто світогляд, 2) установки стосовно природи та долі; 3) форми поведінки на основі цих установок, 4) характер соціальних відносин.

Типологія У. Ноймана (американський тип організаційної культури). Його типологія заснована на віруваннях, що розрізняються за специфічною роллю в орієнтації особистості. У. Нойман усі фундаментальні вірування і цінності розбив на шість основних груп (рис. 9.4).

Типологія організаційної культури Р. Льюїса, де критерієм оцінки культури є ставлення до часу. Р. Льюїс пропонує розглянути *три типи культури*: моноактивну, поліактивну і реактивну.

Таблиця 9.4 – Фундаментальні вірування і цінності в типології організаційних культур У. Ноймана

Групи	Вірування і цінності
1	2
Віра в можливість людини впливати на свою долю	<ol style="list-style-type: none"> 1) Віра в самодетермінацію; 2) моральна відповідальність за взяті на себе зобов'язання; 3) використання реального і реалістичного аналізу цілей діяльності; 4) ставлення до часу як до вирішального фактора, цінування свого часу і часу інших людей
Віра людини в те, що будь-яка дія американських менеджерів обов'язково здійснюється за посередництвом певного підприємства	<p>Характеристики американського типу організаційної культури:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ефективність підприємства як особливого самостійного інституту; 2) відповідальність службовців перед організацією; 3) двостороннє право розірвати трудові відносини; 4) повага до всієї системи управління; 5) запобігання конфлікту інтересів
Спосіб відбору персоналу на вакантні посади засновано на особистих якостях працівника	<ol style="list-style-type: none"> 1) Вибір кращого претендента на пост; 2) звільнення співробітника на підставі низької ефективності його діяльності; 3) численні можливості для вертикального пересування; 4) свобода горизонтального пересування
Рішення приймаються на основі об'єктивного аналізу ситуації	<p>Четверта група пов'язана з вірою в ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу, що впливає на спосіб отримання аналізу, синтезу і поширення даних усередині організації. Фактори:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) допомога в раціональному і фактологічному вирішенні; 2) запас даних; 3) свобода вираження думок

1	2
Відповідальність за прийняття рішень є диференційованою	П'ята група заснована на впевненості в здатності індивідів, що знаходяться на різних щаблях ієрархії, у можливості знаходити здібних працівників. Фактори: 1) віра в потенціал співробітників; 2) бажаність соціального прогресу; 3) позитивна установка на працю
Члени організації можуть і зобов'язані постійно вдосконалюватися	Шоста група пов'язана з віруваннями, що підтверджують необхідність і можливість постійного пошуку прогресу. Ці вірування розкриваються через установки на: 1) нормативність будь-яких змін; 2) установлення статус-кво; 3) значущість результату, конструктивність оцінки

3. Теорія К. Камерона і Р. Куїнна

Формування культури засноване на конкуруючих цінностях. Виділяють такі типи культури: кланову, ієрархічну (бюрократичну), ринкову і адхократичну.

Ця типологія охоплює всі існуючі типи культури. У ній виділяють два виміри. Перший відокремлює критерії ефективності організації, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, відповідних другому виміру і пов'язаних зі стабільністю, порядком і контролем.

Обидва виміри допускають використання чотирьох груп показників, кожна з яких свідчить про організаційну ефективність і визначає, що саме люди цінують у діяльності організації.

Ієрархічна культура. Для цього виду організаційної культури характерний акцент на стратегію всередині організації та послідовний спосіб дій у стабільному навколишньому середовищі. Тут символи, зразки для наслідування і церемонії підкреслюють важливість співробітництва, традицій та відповідності затвердженій політиці. Організація з подібною культурою досягає успіху завдяки своїй внутрішній інтеграції та економічності. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткі лінії розподілу повноважень із прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю.

Ринкова культура. Мова тут не йде про поняття маркетингової функції або уявлення про споживачів на ринку. Так визначається тип організації, що функціонує, як ринок, тобто орієнтованої на зовнішнє оточення, а не на внутрішній стан. Базисні допущення ринкової культури полягають у такому: зовнішнє оточення – ворожий виклик; розбірливість споживачів; організація займається бізнесом із метою посилення свого положення в конкурентному середовищі. За такої культури організацію об'єднує прагнення перемагати. Успіх визначається ринковою часткою і ступенем проникнення на ринок. Важливими чинниками вважаються випередження суперників у конкурентній боротьбі та лідерство на ринку.

Кланова культура. Організації кланового типу характеризуються поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Основні допущення в цій культурі полягають у тому, що із зовнішнім оточенням найлегше впоратися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників. Споживачів тут сприймають як партнерів, а головне завдання менеджерів – делегування найманим робітникам повноважень і полегшення умов їх участі в бізнесі, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та організації.

Адхократична культура. Слово «адхократія» (від лат. *ad hoc* – з нагоди) визначає якусь тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Головна мета адхократії – посилювати адаптивність організації, забезпечувати її гнучкість і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях невизначеності, двозначності й перевантаженості інформацією.

Адхократичну культуру характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, коли люди готові жертвувати собою і йти на ризик. Об'єднувальною суттю організації є відданість експериментуванню і новаторству.

Очевидно, кожній організаційній культурі відповідає певний тип лідера, який є одним із критеріїв її ефективності.

В одній організації може бути декілька локальних культур: переважаюча в організації культура та культура її частин, рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових, статевих та інших груп. Ці різні субкультури можуть співіснувати в межах однієї загальної культури. Культура організації – динамічний феномен. Зазвичай організація розвивається за рахунок залучення нових членів, що приходять з інших організацій, для яких характерна інша культура, та привносять нові елементи культури.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою певної культури є відносний порядок, в якому розташовуються базові припущення, що її формують. Це вказує на те, яка політика та які принципи мають домінувати в разі конфлікту між різними наборами припущень.

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів:

- контроль за її станом з боку менеджерів;
- пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам;
- добір кадрів, що відповідають цій культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується;
- широке використання символіки, обрядів і ритуалів.

Система методів підтримки культури організації

Для підтримування організаційної культури пропонується така система методів.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один із найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливо і чого від них очікують.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, якою вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі «культурні» сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород і статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, указують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу швидко стають відомі персоналу щодо руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, наявної в організації.

Організаційні символи та обрядовість. Багато вірувань та цінностей, покладених в основу культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час зі спеціального приводу для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані та сплановані дії, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Зміна організаційної культури

Сучасний менеджмент украї потребує формування високої культури. Насамперед потрібно визначити, який тип культури необхідний певній організації. Вибравши його, слід усебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли вона не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.

Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури, серед них:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

Зміни в поведінці можуть спричинити зміни в культурі й навпаки. Є три можливості поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

Зміни в культурі без змін у поведінці. У цьому випадку працівники можуть змінити одне чи декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Головною проблемою є те, що люди в організації не мають потрібних для зміни поведінки в цих умовах здібностей та підготовки.

Зміни поведінки без змін у культурі. У цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни мають відбутися, хоча окремі працівники можуть не хотіти цього. Головна проблема – відсутність прихильності та послідовності в адаптації своєї формальної поведінки до нової культури.

Зміни відбуваються і в поведінці, і в культурі. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

Під час проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо часто вони спричиняються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам у культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі переважаючої в організації культури.

Зміни в організаційній культурі можуть або передувати змінам поведінки, або йти за ними.

Можливі два підходи в разі зміни культури: ухвалення співробітниками організації нових вірувань та цінностей; включення і соціалізація нових людей в організації, а також їх звільнення.

9.3. Сучасна українська організаційна культура

Основні принципи сучасної української організаційної культури включають у себе всі риси трьох культур: *української дореволюційної, радянської та зарубіжної.*

Українська дореволюційна організаційна культура характеризувалася міфологізованістю і символізмом. Віра в царя, пана сформувала виняткову віру в лідера, що залишилося і до сьогодні.

Радянська організаційна культура в багатьох асоціюється з втратою духовності й зневірою в релігії. Хоча без релігійних основ і духовної дисципліни праця розкладається, розпорочується, а господарське життя перетворюється на купу сміття. Проте слід зазначити, що місце релігії в країні тривалий час займала ідеологія, яка сприяла формуванню патріотизму, ентузіазму, терпіння і самопожертви.

Зарубіжна організаційна культура прийшла до нас разом з інформацією про те, як вести бізнес (причому бізнес по-американськи, на основі досвіду країни, де надмірно розвинений індивідуалізм).

Подібну триєдність сформувала сучасну організаційну культуру України, де основою є колективізм – індивідуалізм і підпорядкованість лідеру – волелюбність.

Колективізм асоціюється зі згуртованістю і взаємовиручкою. Індивідуалізм же змушує людину концентрувати свій творчий потенціал на досягненні власних цілей. Лідерство передбачає слухняність і відданість, довіру лідерові, визнання його кращим. Волелюбність приводить до самопожертви і дивовижної стійкості до злиднів. Ці характеристики дозволяють стверджувати, що сучасна українська організаційна культура є внутрішньо суперечливою. Але в цьому протиріччі, а саме в наявності позитивних і негативних характеристик цієї культури, як загальних, що прийшли з минулого, так і запозичених з інших джерел, знаходиться критерій стійкості організації до всіх можливих катаклізмів.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст понять «культура» і «організаційна культура». Якими є концептуальні підходи до формування організаційної культури?
2. Охарактеризуйте моделі організаційної культури.
3. Як характеризується організаційна культура?
4. Які функції виконує організаційна культура?
5. Охарактеризуйте визначальні фактори культури організації.
6. Які підходи застосовуються до типізації організаційних культур?
7. Дайте характеристику кланової, ієрархічної (бюрократичної), ринкової та адхократичної типів культури.
8. Які риси має сучасна українська організаційна культура? Розкрийте її джерела та основний зміст.

Тести

1. *Властивості організаційної культури базуються на таких важливих ознаках:*
 - а) загальність;
 - б) неформальність;
 - в) стійкість;
 - г) усі зазначені вище.
2. *До суб'єктивних елементів культури належать:*
 - а) зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель;
 - б) символіка кольору;
 - в) устаткування, меблі;
 - г) вірування, цінності, звичаї, прийняті норми спілкування.

3. *До об'єктивних елементів культури належать:*
- а) вірування, цінності;
 - б) зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель;
 - в) образи, ритуали, табу;
 - г) легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників.

4. *За теорією Ч. Хенді виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) культура ролі («культура Аполлона»), культура завдань («культура Афіни»), культура особистості («культура Діоніса»), культура влади («культура Зевса»);
- б) об'єктивна і суб'єктивна;
- в) ринкова, бюрократична, кланова;
- г) бюрократична, опікунська, праксеологічна, підприємницька.

5. *За теорією Едгара Шейна виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) культура ролі («культура Аполлона»), культура завдань («культура Афіни»), культура особистості («культура Діоніса»), культура влади («культура Зевса»);
- б) ринкова, бюрократична, кланова;
- в) об'єктивна і суб'єктивна;
- г) бюрократична, опікунська, праксеологічна, підприємницька.

6. *За теорією У. Оучі виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) ринкова, бюрократична, кланова;
- б) культура ролі («культура Аполлона»), культура завдань («культура Афіни»), культура особистості («культура Діоніса»), культура влади («культура Зевса»);
- в) об'єктивна і суб'єктивна;
- г) бюрократична, опікунська, праксеологічна, підприємницька.

7. *За орієнтацією виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) ринкова, бюрократична, кланова;
- б) культура ролі («культура Аполлона»), культура завдань («культура Афіни»), культура особистості («культура Діоніса»), культура влади («культура Зевса»);
- в) об'єктивна і суб'єктивна;
- г) бюрократична, опікунська, праксеологічна, підприємницька.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов В. Б. Теория организации : учеб. пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 192 с.
2. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, З. М. Коротков ; под ред. З. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
3. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор [Электронный ресурс] / Л. фон Берталанфи // Исследования по общей теории систем : сб. пер. / общ. ред. и вступ. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина ; пер. с англ. Н. С. Юлиной. – М. : Прогресс, 1969. – С. 23–82. – Режим доступа: http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html#g5.
4. Бир С. Кибернетика и менеджмент / С. Бир ; пер. с англ. В. Алтаева. – М. : КомКнига, 2011. – 280 с.
5. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М. : Финансы, 2003. – 496 с.
6. Виноградов В. А. Система, её актуализация и описание / В. А. Виноградов, Е. Л. Гинзбург // Систем. исслед. : Ежегодник / под ред. И. Г. Блауберга. – М. : Наука, 1972. – С. 93–102.
7. Делёз Ж. Различие и повторение / Ж. Делёз ; пер. с фр. Н. Б. Маньковской и Э. П. Юровской. – СПб. : Петрополис, 1998. – 284 с.
8. Кибернетика ожидаемая и кибернетика неожиданная / отв. ред. А. И. Берг. – М. : Наука, 1968. – 312 с.
9. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2004. – 395 с.
10. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. – 864 с.
11. Моисеев Н. Н. Тектология А. А. Богданова – современные перспективы [Электронный ресурс] // Вопр. философии. – 1995. – № 8. – Режим доступа : <http://texts.news/uchebniki-istoriya-filosofii/nmoiseevtektologiya-bogdanova-sovremennyye-31648.html>.
12. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
13. Некрасов С. И. Синергетический подход [Электронный ресурс] / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова // Философия науки и техники. – 2010. – Режим доступа : http://terme.ru/dictionary/906/word/sinergetiche_skiy-podhod.
14. Приходько Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Приходько, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
15. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : УРСС, 2003. – 310 с.

16. Радченко Я. В. Теория организации / Я. В. Радченко, Э. А. Смирнов. – М. : Финстатинформ, 2000. – 212 с.

17. Синергетический подход к анализу и управлению электоральным поведением [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0b65635a2ad78b4c43b89521216c37_0.html.

18. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. – 248 с.

19. Цирель С. «QWERTY-эффекты», «Path Dependence» и закон иерархических компенсаций / С. Цирель // Вопр. экономики. – 2005. – № 8. – С. 19–26.

20. Эшби Р. У. Введение в кибернетику : [пер. с англ.] / Р. У. Эшби; под. ред. В. А. Успенского, предисл. А. Н. Колмогорова. – Изд. 2-е, стереотип. – М. : КомКнига, 2005. – 432 с.

Навчальне видання

СЕЛЮТІН Віктор Михайлович
ЯЦУН Леонід Миколайович
ОЛЬШАНСЬКИЙ Олександр Васильович

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

Редактор Л.Ю. Кротченко

План 2016 р., поз. 173/___

Підп. до друку 11.01.2017. Формат 60×84 1/16. Папір офсет. Друк офс.

Ум. друк. арк. 17,5. Тираж ___ прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК №4417 від 10.10.2012 р.