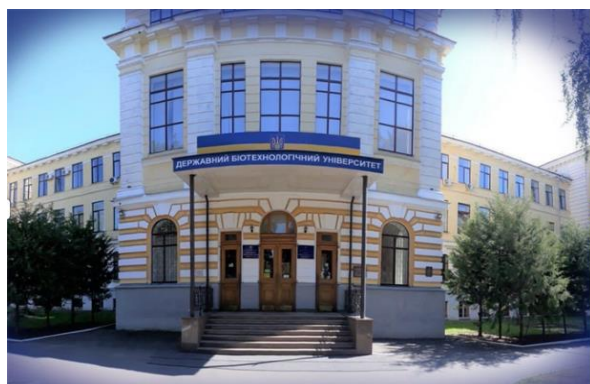




Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та
права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання спеціальностей
073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління
та адміністрування»



Харків
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання спеціальностей
073 «Менеджмент» та 281 «публічне управління
та адміністрування»

Затверджено рішенням навчально-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1 від
17.09.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.915(075.8)

В 52

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 2 від 04.09.2024 р.

Рецензенти:

Данько Ю.І., проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, д-р екон. наук, професор;

Ніценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу и аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

В 52 Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: Храпач К.Г., Воронкова А.А. Харків : ДБТУ, 2024. – 351 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» розроблений колективом авторів кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ відповідно до освітньо-професійних програм «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування». В навчальному виданні наведено матеріали для засвоєння здобувачами основних понять та категорій вищої освіти, набуття ними первісних знань закріплення практичних навичок роботи з інформаційними ресурсами та дотримання академічної доброчесності.

УДК 005.915(075.8)

Відповідальний за випуск: ст. викладач Храпач К. Г.

© Храпач К.Г., Воронкова А.А.

2024 © ДБТУ, 2024

Вступ

Однією із найскладніших проблем у свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, у які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Організаційний чинник мав домінуюче значення в житті суспільства в усі часи і в культурі усіх народів.

Теорія організації покликана дати ключ до засвоєння законів і принципів організаційних систем, зробити їх зрозумілими з погляду внутрішнього устрою і механізму функціонування. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, становище яких в умовах ринкової економіки докорінно змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі і завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття і ліквідації структурних підрозділів, служб та філіалів, перебудови системи управління. Це призводить до розширення обсягу робіт, що входять у сферу діяльності менеджера, ускладнення процесу їх виконання.

Практичне застосування теоретичних положень – законів, закономірностей та сформульованих на їх основі принципів, методичних рекомендацій, методів і правил в організаційній діяльності – дає змогу підвищити ступінь обґрунтованості рішень, що ухвалюються, повніше використовувати наявні та залучені ресурси. Воно має велике значення для профілактики помилок, запобігання втратам і упущеним вигодам, що виникають на ґрунті організаційної непрофесійності. Це особливо важливо при проведенні великомасштабних заходів, які

перетворюють організаційні форми власності, що склалися при виробленні та реалізації новаторських рішень, що мають довготривалі соціальні наслідки.

"Теорія організації" як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів та управлінців й ефективності організаційної діяльності фахівців та керівників як працюючих на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних і місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність.

Тема 1: Методологічні засади теорії організації

1.1. Сутність поняття “організація”

1.2. Характерні риси організацій. Закони функціонування і розвитку організації

1.3. Принципи організації:

1.4. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілість, старіння.

1.5. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.

1.1. Сутність поняття “організація”

Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя. В організаціях - дитячих садах, школах, інститутах, установах, клубах, партіях - люди проводять величезну частину свого часу. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом вираження наших поглядів та інтересів. У кінці ХХ ст. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя.

Поняття “організація” належить до провідних категорій організаційної науки. Термін “організація” (від франц. organisation — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) — в теорії організація може бути інтерпретована як різновид соціальних систем, об’єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Донині єдиного розуміння організації не існує. Проте значна кількість поглядів не вносить невизначеності в процес

пізнання організації як явища, швидше навпаки, дає змогу повніше її вивчати. Розглянемо деякі визначення організації.

Організація — елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

Організація — об’єкт та суб’єкт суспільства. Термін “організація” використовується в кількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

Таким чином, існує два підходи до визначення організації:

- 1) організація як система — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що зумовлена його побудовою та цілями;
- 2) організація як процес — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв’язків.

Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв’язків є сутністю організації як процесу.

Сутність організації виявляється через її властивості:

- цілеспрямованість — властивість, яка характеризує орієнтацію організації на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану;
- перманентність — властивість, згідно з якою організація перебуває у стані постійних та безперервних змін, які відбуваються поза бажанням суб’єктів;
- дискретність — властивість, що означає преривність, виділеність складових та відображає поелементний тобто поетапний підхід до проектування, формування та функціонування організації;

- циклічність — властивість, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації;
- реверсивність — властивість, яка визначає модель повернення до попередніх дій. Надає можливість управління організацією на засадах повторення, адаптації та використання штатних, типових та аналогічних рішень;
- оперативність — адаптація, відповідність, синхронізація ритмів і швидкості процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації і їх відповідності необхідним умовам досягнення запланованого результату;
- гнучкість — здатність організації до адаптації, модернізації та реформації;
- ротаційність — можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його реалізації. Становить ресурс організації для реалізації процесів реорганізації та реформування;
- корпоративність — схильність до групової асоціації та кооперації;
- комунікаційність — заданість та схильність до встановлення взаємозв'язків;
- композиційність — можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її елементів; сприяє удосконаленню організаційної структури управління;
- комбінаторність — потенціал, ресурс можливих засобів і моделей побудови та здійснення організації управління відповідно до цілей, ресурсів та умов діяльності;
- селективність — здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних якостей, з метою забезпечення бажаного синергетичного ефекту.

Однією із найскладніших проблем в свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, в які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Це пов'язано з низкою унікальних властивостей, притаманних будь-якій організації. Серед них особливе місце займає відсутність звичних для людини можливостей прямого спостереження та вимірювання організації як об'єкту вивчення. Організаційний чинник мав домінуюче значення в житті суспільства у всі часи і в культурі всіх народів.

Теорія організації покликана дати ключ до засвоєння законів і принципів організаційних систем, зробити їх зрозумілими з погляду внутрішнього устрою і механізму функціонування. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, положення яких в умовах ринкової економіки докорінним чином змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі і завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття і ліквідації структурних підрозділів, служб та філіалів, перебудови системи управління організацій. Іншими словами, організація набуває всіх рис самостійного «організму», що бореться за виживання і комфортне існування в умовах ринку.

За всіх часів управління організаціями було складним процесом, який поєднував елементи науковості й мистецтва. У сучасних умовах цей процес ще більш ускладнився, насамперед у зв'язку з різкими, часто непередбачуваними змінами, що відбуваються як у самих організаціях, так і поза ними. Ще на початку розвитку людства думка людини привела її до розуміння

необхідності об'єднання зусиль для вирішення життєвих проблем, спрямованих на задоволення тих чи інших потреб. Відтоді об'єднання тобто організації — норма життя людей.

Отже, життя людей, їхнє минуле, сьогодення і майбутнє, так чи інакше пов'язані з діяльністю організацій тобто малих і великих підприємств сфери виробництва і бізнесу; шкіл, коледжів і університетів; лікарень і поліклінік; дослідницьких інститутів і лабораторій; урядових установ різних рівнів, видів і розмірів; закладів культури тощо. У якому б суспільстві люди не жили, саме в межах організацій і через них вирішуються їхні життєві проблеми, спрямовані на задоволення існуючих потреб. Тому сама організація є формою діяльності людей.

Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організації класифікують за такими ознаками: за способом та метою утворення; за характером адаптації до змін; за принципами управління; за функціональними ознаками; за кількістю цілей; за взаємодією структурних підрозділів; за формами підприємництва; за величиною; за юридичним статусом.

Формальна організація — це безособистісна система, в основі якої лежить принцип доцільності, свідомого руху до поставленої мети. У ній передбачені лише службові зв'язки між індивідуумами, що впливає на стабільність структури, ієрархію і строго визначені зони для кожного члена організації. Формальна організація створюється з волі керівництва. З моменту створення вона стає соціальним середовищем, у якому люди взаємодіють не завжди відповідно до розпоряджень керівника. Люди з різних груп спілкуються під час проведення зборів, після роботи.

Із соціальних відносин народжується безліч дружніх та неформальних груп, які разом утворюють неформальну організацію.

Неформальна організація — це система соціальних зв'язків, норм і дій, що склалася спонтанно, стихійно. У такої організації відсутні єдині цілі. Люди у неформальній організації взаємодіють в результаті більш-менш тривалого міжособистісного і внутрішньогрупового спілкування.

Формальна організація створюється за бажанням керівництва, неформальна — спонтанно. Зазвичай люди знають, чому вони вступають у формальні організації: вони або хочуть досягти цілей організації, або їм потрібна винагорода у вигляді прибутку, або керуються почуттям престижу, який пов'язаний з належністю до цієї організації. Структуру і тип формальної організації керівництво буде свідомо, за допомогою проектування, а структура і тип неформальної організації виникають унаслідок соціальної взаємодії.

Оскільки неформальні організації не підлягають управлінню, то термін “організація” надалі означатиме формальну організацію.

Розглянемо загальні характеристики та ознаки формальних організацій:

1. Наявність ресурсів (основних — люди (людські ресурси) і фізичних — капітал, земля, матеріали, технології, інформація). Мета будь-якої організації — перетворення ресурсів для досягнення певних результатів.
2. Залежність від зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище — певні економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, організації-конкуренти, система цінностей у

суспільстві. Останнім часом багато чинників цього середовища набувають справді глобального характеру. Вітчизняні фірми через жорстку конкуренцію на зовнішніх ринках, протистоять іноземним компаніям, що, своєю чергою, потребує знань міжнародного права, розуміння культурних цінностей, традицій і звичаїв різних країн і народів тощо.

3. Підрозділи — це частини організації, що охоплюють групи людей, які виконують конкретні завдання (цілі) для досягнення загальної мети.

4. Горизонтальний поділ праці — це поділ праці між зайнятими у процесі власного виробництва за видами виробництва на складові компоненти.

5. Вертикальний поділ праці — це координація діяльності складових (підрозділів) організації.

Сутність управління полягає у координації роботи працівників. Без управління діяльність організацій неможлива. Виникає потреба в спеціальній діяльності — менеджменті (управлінні) і спеціальній професії — менеджері. Поняття організації нерозривно пов'язане з менеджментом. У відомій книзі американських учених М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі “Основи менеджменту” наведено таке визначення менеджменту: “...це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент — функція, вид діяльності в найрізноманітніших організаціях”.

1.2. Характерні риси організацій. Закони функціонування і розвитку організації

Усім організаціям незалежно від мети їх діяльності, статусу, масштабів, сфери, географічного розташування тощо

притаманні ознаки (характеристики), що є спільними для них усіх.

До переліку таких ознак (характеристик) відносять наступні.

- 1) *наявність спільних цілей* – цілі зумовлюють призначення організації, види продукції та послуг, що виробляються і пропонуються організацією для задоволення потреб суспільства. Наявність спільних цілей – це ключова характеристика організації, оскільки вона вирізняє останню з-поміж дезорганізованих процесів та роз'єднаних індивідів;
- 2) *ресурсна база* – необхідна для досягнення цілей, що ставить перед собою організація;
- 3) *спільна діяльність людей* – працівників організації, які мають компетентності (знання, розуміння, вміння), необхідні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації;
- 4) *ієрархія влади* – перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на нижчому, операційному рівні керівництва;
- 5) *наявність підрозділів* – вирішують конкретні завдання організації. Важливо оптимально визначити організаційні межі структурних підрозділів, їх права, обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, їх завдання;
- 6) *розподіл праці* – здійснюється згідно з професійно-фаховими характеристиками кожного працівника та забезпечує раціональну структуризацію робіт і завдань,
- 7) *формалізація правил поведінки, процедур і контролю* – здійснюється для того, щоб організація діяла як єдине ціле. Відповідно до визначених норм і правил поведінки, виконуючи

посадові обов'язки, приймаючи рішення, виконавці можуть діяти самостійно, не звертаючись за вказівками до керівників;

8) *взаємодія із зовнішнім середовищем* і залежність від нього – організація як відкрита система перебуває під впливом прямих (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямих (політичних, економічних, соціальних, технологічних) чинників. Керівники можуть впливати на прямі чинники та вимушені пристосовуватися до непрямих;

9) *організаційна культура* – сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників та трудового колективу організації;

10) *необхідність управління* – здійснюється для координації дій підрозділів, оптимального розподілу праці вертикально та горизонтально, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної й адекватної реакції на зміни і виклики бізнес-середовища організації потребують управління.

Поряд з цим, можна говорити і про певні специфічні особливості, які притаманні організаціям. Їх треба знати і використовувати при прийнятті управлінських рішень. До них відносяться:

- мінливість окремих параметрів системи і ймовірність (схоластичність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента – людини) і, разом з тим, наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними обмеженими ресурсами;
- вміння змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;

- здатність протистояти негативним тенденціям, що руйнують систему;
- вміння адаптуватися до нових умов та постійних змін зовнішнього середовища;
- здатність і прагнення до творення мети, тобто формування цілей всередині системи.

Вивчення цих особливостей дозволить краще усвідомити природу організації та закони і принципи її функціонування.

Життя організації, як і будь-якого структурованого культурного і природного об'єкта, підпорядковується певним законам, а саме законам відображення об'єктивних і стійких зв'язків, що виявляються в природі, суспільстві, людському мисленні. Ці зв'язки можуть носити загальний або приватний, кількісний або якісний характер, ставитися до процесів функціонування або розвитку, відображати динаміку або статичку об'єкта. Ці закони дозволяють організації зберегти свою цілісність і самобутність і, одночасно, організують її діяльність в певному напрямку.

Що ж таке закон? Закон це відображення об'єктивних і стійких зв'язків, що виявляються в природі, суспільстві, людському мисленні.

Близьким, але не аналогічним поняттю закон є поняття *закономірність*, що відбиває логіку і послідовність в явищах, які відносяться до певного місця і часу. В основі закономірностей лежать кількісні та якісні залежності між ними.

Залежність - ставлення одного явища до іншого як ставлення наслідку до причини.

Таким чином, простежується явний взаємозв'язок між залежністю як причинно-наслідковим відношенням одного

явища до іншого, закономірністю як об'єктивно існуючими стійкими зв'язками між явищами, їх причинами та наслідками, і законами, що відбивають загальні, стійкі, повторювані відносини між явищами.

Все це безпосередньо відноситься до законів організації і характеризує їх як виявлення стійких організаційних зв'язків цілого.

Отже наведемо основні закони функціонування і розвитку організації

Закон синергії

Основним законом організації є закон *синергії*, який полягає в тому, що сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного з його елементів окремо. Закон синергії можна розглядати в певному сенсі слова як прояв властивості емерджентності стосовно організації як системи.

Емерджентність (англ. *emergence* — виникнення, поява нового) в теорії систем — наявність в будь-якої системи 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. Синонім — «системний ефект». Окремі науки по-своєму пояснюють виникнення додаткового ефекту. Менеджер бачить посилення ефекту за рахунок поділу і кооперації праці. Психолог підкреслює, що вже самий звичайний контакт працівників викликає змагання, запускає вольові механізми самоствердження, що в кінцевому рахунку може призводити до підвищення продуктивності праці. Фізіолог вказує, що

з'єднання двох сил дозволяє долати перешкоди, кожен з них окремо перевищують.

Обґрунтованість закону синергії визначається тим, що дія інших законів організації в кінцевому рахунку спрямоване на досягнення більш високих значень синергетичного ефекту.

Будь-яка організація характеризується наступними елементами: продуктивність, зацікавленість, науковий потенціал, відношення до зовнішнього середовища, мікроклімат у колективі, кадровий потенціал, технічний потенціал, перспективи розвитку, імідж. Вони визначають потенціал організації, її здатність до діяльності. Процес істотного посилення або ослаблення потенціалу матеріальної системи називається синергією.

Закон: Для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше простій суми потенціалів вхідних у неї елементів (людей, комп'ютерів), або істотно менше.

Закон найменших

Закон найменших проявляється в тому, що структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю. Цей загальноорганізаційний закон відноситься до будь-яких видів цілісних утворень у природі і суспільстві. Наочним прикладом його прояву є елементарний ланцюг, що складається з ланок неоднаковою міцності, - вона порветься там, де знаходиться найслабша ланка. Логічний ланцюжок доказів при ухваленні управлінського рішення руйнується, якщо хоча б одна з її ланок не витримує ударів критики. Організація чудово працює, поки будь-яка її ланка на відміну від інших не перестає отримувати і переробляти

інформацію, необхідну для успішного бізнесу. Так, закон найменших відносних опорів визначає, зокрема, долю соціальних систем, їх збереження, їх часткове або повне руйнування через різноманітність і складність дій.

Закон самозбереження

Закон самозбереження означає, що будь-яка реальна організована система прагне зберегти себе як цілісне утворення. Найважливішою умовою збереження системи є забезпечення її рівноважного функціонування. Рівноважний стан організації передбачає безперервну підтримку ентропії (*Ентропія* – поворот, перетворення, небезпечна зміна чогонебудь) системи на низькому рівні, безперервну протидію чинникам, які мають руйнівний порядок.

Теоретичною основою для аналізу загального стану організації є закон самозбереження - кожна матеріальна система (організація, колектив, родина) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

З функціонуванням, ростом і розвитком організації пов'язана проблема *статичної та динамічної* рівноваги. Підприємство знаходиться в статичній рівновазі, якщо його структура з часом не змінюється. Організація проводить відповідні заходи, щоб пристосуватися до навколишнього середовища. Такий вид рівноваги отримав назву *гомеостатичної*. При динамічній рівновазі структура організації змінюється, з'являються нові підрозділи, а іноді і новий бізнес. Організація не лише пристосовується до вимог середовища, але і дає їй нову інформацію, новий імпульс для розвитку. У даному випадку рівновага є морфогенетичною.

Розрізняють три типи стійкості організації: *зовнішній, внутрішній, успадкований*.

Перший досягається завдяки зовнішньому управлінню, тобто Державному впливу на фактори зовнішнього середовища - ринкові, географічні та ін. В умовах планової системи господарювання стійкість виробничо-економічних структур досягалася переважно за рахунок зовнішніх факторів, тобто будь-які дестабілізаційні процеси гасилися ззовні. Механізми приведення системи в стабільний стан могли бути самими різними: додаткова економічна підтримка, коригування планів і т.п. Отже, існувала проблема стійкості організації, хоча вона і переміщувати на більш високий рівень (галузевої, регіональний, державний). Стійкість організації забезпечувалася знищенням будь-яких несанкціонованих відхилень у системі завдяки включенню механізмів державного управління економікою.

У нинішніх умовах потрібні, крім зовнішніх, внутрішні механізми забезпечення стійкості організації. Мова йде про функціонування систем, що самоорганізуються, коли управління організацією відбувається на основі аналізу її дій у рамках даного навколишнього середовища. Внутрішня стійкість організації визначається її своєчасним і раціональним реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Теоретичні аспекти поняття внутрішньої стійкої рівноваги організації на практиці зазвичай проявляються в оцінці фінансової стійкості, яка визначається в першу чергу збалансованістю грошових потоків.

Стійкість організації досягається, нарешті, за рахунок «успадкованого управління», тобто формування, збереження

і розвитку її внутрішньої міцності, внутрішнього потенціалу. Дійсна ж стійкість системи залежить не тільки від кількості сконцентрованих в ній активностей, але і від способу їх поєднання, характеру їх організаційного зв'язку. Тому говорять про структурну стійкість, яка завжди може бути виражена кількісно. Так, порівнюючи дві різні соціально-економічні системи, можна виявити, що одна з них за своєю будовою більш пристосована до навколишнього середовища, ніж інша, тобто структурно більш стійка. Наприклад, економічна криза, руйнуючи безліч найбільш слабких або найменш доцільних організацій, для інших організацій обертається скороченням обсягу робіт. У результаті з завершенням кризи економічні системи можуть виявитися «оздоровлення». При цьому очевидні і негативні моменти кризи: зростання безробіття, крах підприємств і т. п. Тому говорять про відносний характер динамічної стійкості.

Сумарна стійкість системи визначається як складний результат стійкості різних її частин по відношенню до спрямованих на них впливів. При цьому, як відомо, стійкість системи залежить від найменших відносних опорів всіх її частин у всякий момент. Це показує взаємозв'язок законів організації.

Закон інформованості-впорядкованості

Закон *інформованості-впорядкованості* визначає, що в організованому цілому не може бути порядку більше, ніж інформації. Обґрунтування фундаментальної ролі інформації в навколишньому світі стало принциповим висновком кібернетики. Інформація стала уніфікованим поняттям, що визначає дії організованих систем. Сьогодні для прийняття правильного раціонального рішення щодо впорядкування

організаційних зв'язків потрібна різноманітна інформація, що дає вибір системі. Отже, інформованість це запорука порядку.

Інформаційне середовище є об'єктом управління поряд з персоналом, фінансами, виробництвом і ін. ІСУ підкоряються дії закону інформованості-впорядкованості. Під *впорядкованістю* розуміється гармонійний розвиток всіх елементів організації: системи управління, персоналу, підрозділів, економіки тощо, а також наявність між елементами встановленої взаємодії (взаємовпливу) пропорційності.

Формулювання закону інформованості-впорядкованості: чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим вона має більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження).

Слідство закону: інформованість працівника після досягання нею критичного рівня переходить у його компетентність.

Керівник, використовуючи характеристики інформації (обсяг, цінність, насиченість і достовірність), має можливість створити першокласний інформаційний ресурс своєї організації.

Для оцінки різноманітності об'єкта служить поняття *ентропії*. Стосовно до теорії інформації ентропія означає кількість різноманітності, або міру невизначеності. Ентропія тим вище, чим більше число можливих станів об'єкта. Однак інформація протидіє тенденції системи до дезорганізації і збільшення ентропії, таким чином сприяючи переведення системи в більш організоване стан.

Здійснюється це шляхом наступних кроків:

- накладення обмежень;

- зниження числа ступенів свободи системи;
- зменшення різноманітності;
- збільшення ступеня організованості.

Таким чином, внутрішня організованість цілого зумовлена можливостями щодо подолання інформаційної невизначеності в системі.

Закон пропорційності-композиції

У навколишньому світі все пристосовано для спільного співіснування. Все зайве, надлишкове поступово іде, а недостатнє поступово розвивається, досягаючи деякої тимчасової рівноваги - гармонії.

Гармонія - це узгодженість, стрункність і пропорційність у поєднанні чого-небудь. Будь-яка організація прагне до гармонії. Гармонія для організації це оптимальне поєднання композиції і пропорції. *Композиція* - це співвідношення і взаємне розташування частин орг системи. *Пропорція* - це певна кількість співвідношення або відповідність з чим-небудь.

Закон композиції і пропорційності формулюється так: кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції).

Реалізація закону гармонії сприяє дотриманню правил, норм, прийнятих в організації. Досягнення композиції пропорційно гармонії можливо за допомогою планування. Крім того можливо за допомогою мотивації.

Закон пропорційності-композиції відображає необхідність певного співвідношення між частинами цілого, їх відповідність і відповідність. Ефективне функціонування

організації вимагає узгодження її цілей - вони повинні бути спрямовані на досягнення якоїсь спільної мети.

У теорії організації закон пропорційності-композиції важливий перш за все з точки зору впорядкування особистих цілей суб'єктів організаційного процесу з цілями власне організації. Він підкреслює, що для збереження цілісності організації, її виживання при дії внутрішніх деструктивних процесів кожен член організації має ідентифікувати себе з нею і впливати на її стійкість. Саме людина здатна привносити зміни в організацію.

Закон єдності аналізу та синтезу

Формулювання закону єдності: кожна матеріальна система: живий організм, соціальна організація (підприємство, навчальний заклад та ін.) прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій.

Швидкість і результат перетворення залежать від діапазону зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища.

У результаті всі творчі ресурси організації стають нікому не потрібними. Це означає, що організація йде до повного виснаження ресурсів, а людина – до деградації особистості. Прикладом може служити ситуація з випускниками дитячих будинків. Ці діти перебувають у відокремлених більш-менш забезпечених умовах: їх годують, одягають, вчать. Турботливі педагоги намагаються звести «нанівець» вплив внутрішнього і зовнішнього середовища на своїх вихованців. Це призводить до виснаженню їх потенційних ресурсів для протистояння життєвим труднощам на початку самостійного життя, і багато хто їх не витримує.

З цього слідства випливає незвичайний висновок про те, що для організації і людини необхідні зовнішні потрясіння і внутрішні суперечності, які звичайно, не доводять до патологічних проблем. Що стосується людини, то наявність зовнішніх і внутрішніх збудуючих впливів подовжує його життя за рахунок мобілізації незатребуваних раніше життєвих сил.

Закон розвитку

Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

- *Закон своєрідності*: для кожної організації існує специфічна, найкраща і тільки їй притаманна структура виробництва і управління.

- *Закон соціальної гармонії*: у кожній організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці за рахунок підвищення емоційного рівня працівників і активізації їх трудової діяльності.

- *Закон соціальної завантаження*: для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження роботою, при якому в повною мірою можуть розкритися його здібності і можливості.

- *Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації*: процеси сприйняття і запам'ятовування інформації робітником реалізуються найбільш ефективно, якщо вони наближені до процесу його мислення.

- *Закон ефективного осмислення*: ефективне осмислення нового можливо за наявності в працівника великого об'єму знань або інформації з даної теми.

- *Закон установки*: будь-який працівник найбільш повно сприймає ту інформацію, на яку він налаштувався і до якої

приготувався.

- *Закон стійкості інформації*: перша інформація про подію, що надійшла до працівника, є найбільш стійкою, ніж повторна про цю ж подію.

- *Закон дохідливості інформації*: дохідливість повідомлень для працівника буде вище при одночасному використанні декількох форм його подачі.

1.3. Принципи організації

Дослідження законів організації дозволяє не тільки розкрити загальні та істотні зв'язки в системі організаційних відносин, але і встановити механізми їх дії та можливості використання. У зв'язку з цим звернемося до зв'язку законів з принципами.

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

До числа основних універсальних принципів організації, що діють у природі і суспільстві, сформульованих Олександром Богдановим, можна віднести: *принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип добору, принцип рухомої рівноваги, принцип слабкої ланки.*

Всі вони носять загальний характер, так як відносяться не тільки до природи, але і до організуючої діяльності людини.

Розглянемо кожен з названих принципів.

Принцип ланцюгового зв'язку. Принцип *ланцюгового зв'язку* означає, що будь-яке з'єднання комплексів відбувається через загальні ланки, що утворюють ланцюговий зв'язок. Для ланцюгового з'єднання двох комплексів потрібна така їх зміна,

щоб у них утворилися загальні елементи, відповідні задачі, рішенням яких служить даний організаційний процес. Це утворення спільних елементів досягається за рахунок деякого елемента або сукупності елементів, що мають спільні цілі або властивості з організованими комплексами. Наприклад, формування стратегічних альянсів відбувається завдяки спільній меті фірм, які переслідують власні інтереси.

Принцип інгресії

Принцип *інгресії* означає, що ланцюговий зв'язок утворюється шляхом входження елементів, що виступають як «посередники» комплексів в організуванні. У прикладі зі стратегічними альянсами воно здійснюється за допомогою угоди про кооперацію, у свою чергу, це не передбачає об'єднання.

Принцип підбору

Принцип *підбору* полягає в тому, що всяка подія в організації може розглядатися як збереження чи множення 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.

Вдосконалений механізм мотивації - приклад принципу підбору.

Принцип рухомої рівноваги

Принцип *рухомої рівноваги* виражається в тому, що всяке збереження форм розглядається як їх рухлива рівновага, а будь-яке рухоме рівновага - як практична відносна рівність асиміляції і дезасиміляції.

Принцип слабкої ланки

Принцип слабкої ланки означає, що система відтворена

в належній якості, якщо забезпечується стійкість відносно слабкої ланки. Ми говорили про найбільш вразливий елемент організації - людину, що пов'язано з її непередбачуваністю, мінливістю, егоїстичністю, нарешті. Сила ж кожного суб'єкта множитья силами оточуючих його людей. Звідси, при всій своїй раціональності, суб'єкт повинен забезпечувати розвиток найслабшої ланки в організації.

Оскільки організація розглядається нами в статичі (як упорядкований стан цілого), в динаміці (як процес щодо впорядкування) і в її прогресивному розвитку, принципи організації можна розділити на три групи:

- принципи організаційної статичи, що визначають правила побудови структур;
- принципи організаційної динаміки як загальні правила формування організаційних процесів;
- принципи раціоналізації як загальні правила вдосконалення статичи і динаміки організації.

У літературі наводиться різна класифікація принципів. Об'єднуючи всі підходи, можна підрозділити всі принципи на:

загальні - для всіх організацій і ситуацій;

приватні та ситуаційні - характерні тільки для даної сфери або ситуації в діяльності організації;

динамічного або статичного стану, характерні для певної організації. Крім цього, в літературі принципи організації поділяються на три групи: *Принцип зворотного зв'язку*: соціально-економічні системи – це відкриті і невривноважені системи. Їх регулювання можливо за принципом зворотного зв'язку. Будь-яка система управління складається з керуючої та керованої підсистем. Між ними є різноманітні комунікаційні

зв'язки, які є каналами передачі управлінської інформації, циркуляція якої дозволяє встановити співвідношення між інформацією на вході і 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 повинна бути оперативною і достовірною, щоб не відбулася втрата якості управління.

Принцип розвитку (необоротна 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. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну (поступове кількісне і якісне зміна) і революційну (стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану системи, процесу управління до іншого). Існує прогресивний і регресивний розвиток, що може спочатку охоплювати не всю систему, а тільки який-небудь її компонент.

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

Принцип додатковості: амбівалентний підхід (*Амбівалентність* від лат. *ambo* — «обоє» і лат. *valentia* — «сила» — подвійність відносин до чого-небудь, особливо подвійність переживання, що виражається в тому, що один об'єкт викликає в людині одночасно два протилежних почуття.) до розкриття функціонування і розвитку організацій - це поєднання в організації, з одного боку, об'єктивних, стійких тенденцій, рівноважних, організованих, прогнозованого початку, а з іншого боку - випадкових, нестійких, стихійних, самовільних,

ймовірнісних, непрогнозованих початків.

Три принципи відповідності:

1) *відповідність цілей та ресурсів:* ключові цілі прийняті в організації, повинні своєчасно забезпечуватися ресурсами. Даному принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва і розробки рішень, умови виконання якої наступні: а) штат працівників повинен становити 100-2000 чол.; б) час виконання завдання не повинне перевищувати 1 рік з моменту його видачі ; в) доступність управлінських та виробничих ресурсів повинна забезпечуватися в строк; г) поділ управлінського і виробничого праці має бути яскраво вираженим; д) випуск серійної та масової продукції повинен здійснюватися протягом тривалого терміну;

2) *відповідність розпорядження і підпорядкування:* у кожного працівника повинен бути один лінійний (виконує адміністративну, технологічну або патронажну функцію) і будь-яку кількість функціональних керівників при виконанні конкретної роботи;

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

Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління: необхідно, щоб було знайдено найкраще поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва і управління. Даний принцип вимагає вчасно робити об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є: зниження попиту на

товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

Принцип прямоточності: виробничі та інформаційні процеси повинні йти по найкоротшому шляху. Наприклад, цінна інформація, виконавши довгий шлях, може виявитися недостатньо вірною.

Принцип ритмічності і синхронізації: виробничі та інформаційні процеси повинні йти із заданим рівнем рівномірності протягом заданих тимчасових 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 повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділу організації. Динаміка ринкових; відносин вимагає гнучкості в організації бізнес-процесів: щось тимчасово підсилити, когось виділити, переорієнтувати на нові підрозділи або процеси.

Принципи динамічного стану організації

Принцип пріоритету персоналу: найвищий пріоритет персоналу в системі «персонал-структура-функції-завдання-мета». Будь-яка організація створюється людьми і для людей. Глобальна мета: максимально задовольнити потреби особистості і суспільства. При функціонуванні організації головна увага має приділятися персоналу, його стимулювання. Тому необхідно формувати структуру, функції, завдання та цілі, прийнятні для нього. У разі виникнення проблем з 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 погляд, організації з набором вже 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: і діючої організації при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет повинен віддаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника, тобто він повинен підбиратися під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням його сумісності з колективом підлеглих, причому керівник не повинен зменшувати потенціал колективу або бути гірше за свого попередника.

Порівняльний аналіз принципів дії статичної і динамічної організацій. Суть протиріччя принципів дії статичної організації полягає в тому, що, з одного боку, досягнення стабільного режиму роботи є однією з цілей її існування, з іншого, неминучі нововведення, необхідні організації для її успішного розвитку і виживання. Ці нововведення визначають перехід орг. в динамічний режим роботи.

1.4. Етапи розвитку організації

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі

чинників її внутрішнього середовища, хоча й незавжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

Життєвий цикл організації — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії — виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.

Дитинство — стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспіврозмірне в порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії — короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність — це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з

використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в цей період — забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість — розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункністю системи управління, що зменшує його інтерес щодо таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм у системі управління.

Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості — це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в

громіздких структурах управління. Головним завданням організації в цей період є боротьба за виживання і стабільність.

У період *відродження* в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають змогу розробити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період — поживлення організації.

Для ефективного управління менеджером необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

1.5. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, що узагальнює практичний досвід та відображає сутність досліджуваних явищ, їх необхідні внутрішні зв'язки, закони функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має в своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підкоряється в своєму функціонуванні та розвитку. Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються власний об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом пізнання зазвичай вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, предметом – досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкту.

З теоретико-пізнавальної точки зору і об'єкт, й предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони відносяться до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові.

Автори різних шкіл і напрямів в теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкту і предмету організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці, а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. У Г. Форда об'єкт організації – це організація виробництва, а предмет – технологічні потоки, виробничі процеси. У класичній школі як об'єкт виступає організація в цілому, а предметом організації є структури та функції апарату управління, регламентація змісту і методів роботи. Теорія людських відносин та різні поведінкові школи розглядають як об'єкт організації людей, а як предмет дослідження – мотиви поведінки людей в організації.

У теорії організації об'єктом вивчення виступає організаційний досвід дійсності, що оточує нас. При цьому основні завдання пізнання полягають в систематизації даного досвіду, в осмисленні способів організації природи і людської діяльності, поясненні і узагальненні цих способів, встановленні тенденцій та закономірностей їх розвитку.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та такі, що самоорганізуються, процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін. Оскільки самоорганізаційні,

регульовані, процеси характерні для всіх складних організаційних систем, об'єкт теорії організації носить багаторівневий характер – від суспільства в цілому, його основних підсистем до первинних підприємницьких, державних, муніципальних та громадських організацій.

Предмет теорії організації – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості.

Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані О.Богдановим регулюючі механізми: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії ("входження" тобто утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії ("входження" тобто утворення нейтралізуючої, руйнуючої ланки в процесі дезорганізації якоїсь цілісності); ланцюгового зв'язку (об'єднання за допомогою загальних ланок); відбору і підбору, заходів стихійної регуляції; бірегуляції (зворотного зв'язку), егресії та дигресії (способів централізованого та кістякового формування комплексів).

Таким чином, теорія організація – це теорія організаційних відносин.

У предмет теорії організації доцільно включати основні методи, категорії, поняття, що розкривають суть даної науки та характер організаційної діяльності.

Всі категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що переважно відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

Наведений розподіл теорії організації на категорії носить умовний характер. В процесі дослідження організаційних проблем та в практиці організаційної діяльності ці категорії застосовуються комплексно, у взаємодії один з одним.

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Під методом (від грецького *methodos* – буквально «шлях до чого-небудь») розуміється впорядкована діяльність по досягненню певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття «метод» в рівній мірі відноситься як до теорії, так і до практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних в ході дослідження. В нім міститься знання процедур для отримання нового знання. У основі формування методу лежать властивості, особливості, закони досліджуваного об'єкту, а також цілеспрямована діяльність ученого, що має певні потреби та

володіє можливостями і здібностями. Таким чином, науковий метод є одночасно і результатом наукової діяльності людини, й засобом її подальшої роботи. Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

Метод організаційної науки не описує сам об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникові, які і як застосовувати засоби дослідження, щоб отримати дійсні знання про предмет.

До основних методів теорії організації відносяться: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.

Індуктивний метод є рухом думки від одиничного до загального, від знання меншого ступеня до знання більшого ступеня узагальнення. Статистичний метод полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності. Дослідження масових явищ навколишнього світу з використанням методів теорії ймовірності, групувань, середніх величин, індексів, графічних зображень дозволяє встановлювати характер та стійкість організаційних зв'язків структурних елементів в різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Даний метод сприяє знаходженню стійких зв'язків та закономірностей між організаційними відносинами.

Абстрактно-аналітичний метод дозволяє визначати закони явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Засобом для цього слугує «абстрагування», тобто уявне виділення

істотних властивостей і зв'язків предмету, відмова від часткового, що дозволяє виявити в чистому вигляді основу явищ, що вивчаються. У всіх випадках абстрагування здійснюється шляхом або вирахування досліджуваного явища з деякої цілісності, або складання узагальненої картини явища, що вивчається, або заміни реального емпіричного явища схемою, що ідеалізується.

Суть порівняльного методу полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення даний метод набуває для з'ясування процесів зміни, розвитку, динаміки досліджуваного явища, розкриття тенденцій і закономірностей функціонування розвитку організаційних систем.

Ефективність застосування порівняльного методу в практичній організаторській діяльності, науковому дослідженні визначається правилами, виробленими багатовіковим дослідницьким досвідом:

- по-перше, порівнювати можна лише взаємозв'язані, однорідні і порівняльні події (факти);
- по-друге, слід виявляти не тільки ознаки схожості в порівнюваних подіях (фактах), структурах, але і ознаки відмінності;
- по-третє, порівняння повинне здійснюватися, перш за все, за такими ознаками схожості та відмінності, які мають важливе, істотне значення.

Слід порівнювати невідоме (факти, що обґрунтовуються) з відомим (раніше встановленим знанням). Організаційні процеси і явища носять універсальний характер і не можуть бути описані методами якої-небудь однієї дисциплінарної науки.

Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного і історичного підходу

Завдяки широкому застосуванню нових методів і підходів до проблем теорії організації з'являється можливість як найповнішого, глибшого і всебічного їх дослідження.

Використання комплексного підходу дозволяє отримати нові знання про організацію за допомогою вивчення цього явища в міждисциплінарному аспекті на стику різних наук. Дослідження організацій з позицій системного підходу дає можливість розкрити такі властивості організації, як цілісність, системність, організованість, описати закони взаємозв'язку між її елементами, внутрішньоорганізаційні відносини та взаємовідносини даного об'єкту з іншими.

Застосування функціонального підходу дозволяє:

- вивчити прояв цілеспрямованості і активності діяльності організації;
- встановити місце, яке займає та або інша організація в природних та суспільних процесах;
- виявити взаємодію даної організації з іншими системними та несистемними утвореннями, залежність між окремими компонентами всередині даної системи.

Системно-історичний підхід визначає, інтегрує даний стан і рух організації, враховує наростання темпів розвитку, дозволяє встановити закономірності переходу з одного стану в інший, органічно сполучає генетичне та прогностичне тлумачення об'єктів і процесів.

Теорія організації (як наука та навчальна дисципліна) тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує низку функцій, найбільш важливими з

яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

Пізнавальна функція виявляється в розкритті процесів організації і самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ та подій.

Методологічна функція тісно пов'язана з пізнавальною функцією. На відміну від часткових теорій теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою. Вона досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою. Закони-тенденції теорії організації розкривають масштабніші процеси становлення, розвитку та функціонування організаційних систем. Їх знання є необхідною умовою правильного підходу до вивчення більш часткових, порівняно вузьких законів-тенденцій суспільних систем. Теорія організації є методологічною базою для часткових теорій, що вивчають окремі аспекти організаційної діяльності.

Раціонально-організуюча функція теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і в сьогоденні, розробці оптимальних моделей організацій та їх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних та політичних конфліктів.

Прогностична функція дозволяє заглянути в «суспільне завтра», передбачити організаційні явища і події.

Існують різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук. Так, за одним із них теорія організації вивчає принципи, закони і закономірності організації та управління

організаціями, зокрема підприємствами, установами, органами влади, компаніями, персоналом і іншими ресурсами суспільних утворень. Вона необхідна для наукової організації суспільних (соціальних) структур. Теорія організації є однією з управлінських наук, основою якої слугує теорія управління

За період від виникнення загальної організаційної науки, створеної Олександром Богдановим (1913 р.) і, що заклала основи теорії організації, до наших днів бурхливий розвиток отримали такі близькі до неї за змістом та предметом дослідження наукові напрями, як кібернетика, загальна теорія систем, структурний аналіз, теорія катастроф, синергетика, теорія управління, а також прикладні теорії соціального напрямку: теорія менеджменту, соціологія організацій, організаційна поведінка. Вони «підхопили» основні концептуальні ідеї організаційної науки, піддавши їх подальшому дослідженню і розвиваючи їх. При всій схожості загальних проблем, що вирішуються цими спорідненими науковими напрямами, кожна з них має своє безумовно обкреслене коло досліджуваних завдань.

Що ж до прикладних теорій: менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки і багато інших, то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів в конкретних умовах їх дії. Теорія організації тісно пов'язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. З біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для розповсюдження їх на процеси збереження та руйнування всіх видів систем. Математика не тільки дає інструментарій для

кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин, але і є наочним прикладом організаційних форм цілого.

Особливе значення має зв'язок теорії організації з системою соціальних наук. Саме завдяки дослідженню закономірностей організаційних процесів вона робить позитивний вплив на розвиток теорії соціального управління, науку управління національною економікою, теорію державного управління. Проте теорія організації не може замінити жодної з них, хоча сприяє розвитку прикладних наукових досліджень в цих сферах.

Таким чином, в основі теорії організації лежать три головні сфери наукового знання: математичні, природничі та суспільні науки. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань. Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки – теорії організації. Вони повинні розглядатися як предмет міждисциплінарного вивчення.

Визначальна роль в забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Розуміння організації створює основу для вивчення управління. Така позиція дозволяє, глибше та всебічно досліджувати закономірності і принципи побудови організацій різних типів, виявити найбільш відповідні умови і шляхи забезпечення дієвості окремих елементів, взаємозв'язків та взаємозалежностей, врахувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій. Зрозуміло, і при такому підході зберігаються об'єктивно існуючий зв'язок і взаємовплив організації та управління в рамках єдиного процесу цілеспрямованої діяльності.

Інтереси комплексного вирішення проблем організацій потребують врахування того, що до складу їх елементів входять об'єкти двоякої природи. З одного боку, це чинники, що визначають соціально-економічну структуру організації (індивідууми з їх здібностями, інтересами і підготовленістю, соціальні сукупності, підрозділи, розподіл повноважень і відповідальності, неформальні відносини, потоки інформації).

З іншого боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру організації (знаряддя праці, матеріальні ресурси, технологічні правила).

Основоположне завдання теорії організації – вивчення впливу, який надають індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і дані низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення цих завдань.

Внесок психології в теорію організації виявляється в найбільшій мірі через вивчення і прогнозування поведінки індивідуума, визначення можливостей зміни поведінки людей. Психологія виявляє умови, що заважають або сприяють раціональним діям та вчинкам людей.

Дослідження в сфері соціології розширюють методологічні основи теорії організації за рахунок вивчення соціальних систем, де індивідууми виконують свої ролі та вступають у певні відносини між собою. Принципово важливим є вивчення групової поведінки, особливо у формальних й складних організаціях.

Для теорії організації великої наукової значимості набуває вивчення мотивації людської діяльності, місця і ролі людини в соціальних та технічних системах, аналіз чинників соціальної активності та соціальної патології, моделювання соціальної значимості діяльності людини, дослідження її соціальних можливостей, очікувань, обмежень, соціальних переміщень, мобільності, ідентифікації.

На питання, що виникають в процесі функціонування організації, про те, як індивідууми поведуться в груповій діяльності так чому вони поведуться так, а не інакше, дає відповіді порівняно нова наукова дисципліна – соціальна психологія. При вивченні міжособової поведінки головним орієнтиром є те, як відбуваються зміни, в яких формах вони здійснюються та як долаються бар'єри їх сприйняття.

Вияткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці і аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності. Внесок антропології в теорію організації обумовлений тим, що ця сфера знань серед інших проблем вивчає функцію культури суспільства, тобто своєрідний механізм відбору цінностей та норм минулого, трансляції їх теперішнім поколінням, що озброюються певними стереотипами свідомості та поведінки.

У теорії організації важливо враховувати характер та ступінь впливу вказаних чинників на формування пріоритетів людей і їх поведінку в організаціях. Зв'язок теорії організації з економічною наукою визначається об'єктивною потребою формувати цілі і стратегію організацій як основу для їх побудови, забезпечення внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Дослідження

відносин власності, ринкового і державного регулювання, макро- і мікроекономічних аспектів функціонування суб'єктів господарювання, проблем ефективності і її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосередній стосунок не тільки до орієнтації організацій, але і до всіх сторін їх ефективної діяльності.

Особливої значимості набуває зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм.

У організаційній діяльності великою є роль системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньо організаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму та забезпечують юридичну регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організацій.

Важливу роль відіграють сучасні інформаційні системи, що зв'язують воєдино всі процеси функціонування організацій і власне управлінської діяльності, а також інформатика як наука, що вивчає закони, закономірності, методи, способи та засоби реалізації інформаційних процесів в цих системах.

Питання для перевірки знань:

1. Охарактеризуйте підходи до визначення організації
2. Охарактеризуйте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?

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

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

2.1. Еволюція теорії організації

2.2. Основні ідеї теорії організації

2.3. Моделі організації

2.1. Еволюція теорії організації

Для характеристики розвитку теорії організації вчені виділяють два принципово протилежних підходи. Перший характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про

організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід характеризує природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

Давайте розглянемо розвиток поглядів на організацію як систему. Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку, уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Відповідно і теорія організації починає розглядати організацію, як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на ці зміни.

У наступному десятилітті вже формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

Як же трансформувався розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

«Раціональне мислення» означало, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Наприклад припустимо, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву

залишається тільки вибрати засоби, які призведуть до її досягнення. Така позиція дозволяє ухвалювати раціональні рішення. У результаті дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

«Соціальне мислення» означає неоднозначність у визначенні і виборі цілей та ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства і т.д. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації носять характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій відмічених вище підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен із цих етапів визначається єдиною комбінацією встановлених ознак таких як (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення) на двовимірній сітці.

Перший етап в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930–1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляли питання управління

закритими системами, спираючись на внутрішні відносини та неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960–1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію вже як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, четвертий етап, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч. Розвиток кожної науки характеризується двома процесами: диференціацією і інтеграцією знань.

Диференціація – це пошук своєї ніші тобто свого об'єкту дослідження, для проведення поглиблених досліджень.

Інтеграція заснована на прагненні досліджувати проблему з різних боків, формувати пріоритети впливу тієї або іншої процедури на ситуацію в цілому.

Вчені, що займаються теорією організації, виділяють три шляхи її розвитку:

- 1) створення загального підходу до основних наукових переконань на базі наявних в менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування в дослідженнях;
- 2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації і розвитку її;

3) формування триступеневої схеми розвитку

Певною трудністю для розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів. Адже теорія організації формує систему наукових знань в сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин.

Розвиток теорії організації включає сім етапів:

- 1) збір фактів, явищ, прогнозів, тенденцій, історичних і фольклорних відомостей, легенд і міфів про існування або функціонування організацій, про особливості організації;
- 2) систематизація інформації та складання типології (за часом, ефективністю, характером організаційних відносин, сферою діяльності);
- 3) створення понятійного апарату (категорії, терміни, їх взаємозв'язок); 4) пошук залежностей між параметрами та категоріями, формулювання законів і закономірностей (норми керованості персоналом залежно від характеру діяльності, закон розвитку);
- 5) залучення наукового доробку інших наук для повнішого розуміння своїх власних проблем;
- 6) практична апробація розроблених теорій і методик;
- 7) узагальнення теоретичних розробок та практичних результатів застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних.

Слід відмітити, що всі перераховані етапи повторюються циклічно, один за одним, удосконалюючи при цьому знання теорії організації.

2.2. Основоположні ідеї теорії організації

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації

Початок серії фундаментальних робіт в сфері теорії організації поклали «Принципи наукового управління» Ф. Тейлора, опубліковані в 1911 р. Фредерік Тейлор (1856–1915) – американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876 р. Тейлор працював в металургійній компанії «Мідвейл стил компанії» і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу. У 1886 р. він вступив в Американське товариство інженерів-механіків. Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, що включає крім соціальних робіт з металургії, книги, що прославили його ім'я на весь світ: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований він у Філадельфії і на його могилі написано «Батько наукового менеджменту».

Своїми експериментами і науковими працями Ф. Тейлор прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи «наукового менеджменту» зроблять справжню революцію в сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи - науковими підходами до управління.

З своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації. До них відносяться:

- розподіл праці. Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і розповсюджується на управлінські ешелони. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член

персоналу (як робітник, так і менеджер) був відповідальним лише за яку-небудь одну функцію;

- функціональне керівництво. Суть цього принципу полягає в тому, що нагляд за робітниками повинен носити функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (тобто декількома керівниками - фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У спеціальній літературі з проблем організації таких керівників-фахівців і їх підрозділи називають функціональними органами (відділами), а таку організацію – функціональною;

- принцип: вимірювання праці. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу», що представляють дискретні елементи трудових процесів;

- принцип: завдання-розпорядження. Згідно даного принципу виробничі завдання повинні не тільки щохвилини бути розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. При цьому цілі підприємства повинні бути чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, сприяючи вимірюванню праці;

- програми стимулювання. Для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його

оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, у разі ж досягнення більшої продуктивності робочому повинна виплачуватися премія;

- принцип - праця як індивідуальна діяльність. Вважається, що вплив групи робить робітника менш продуктивним. Суть цього принципу полягає в тому, що саме особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- принцип - роль індивідуальних здібностей. При цьому проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоднішній, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

Як бачимо, Ф. Тейлор не нехтував людським компонентом організацій, як багато хто вважав, але робив акцент, скоріше, на індивідуальних, а не на колективних якостях працівника. Ф. Тейлор вважав, що застосування принципів наукового управління призведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників. На жаль, цей оптимізм не був «оцінений» його сучасниками. Профспілки в 20–30-х роках ХХ в. чинили різкий опір впровадженню «наукового управління» Ф. Тейлора. Методи Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить лише до інтенсифікації праці і відповідно до зростання безробіття.

Проте Тейлор, поза сумнівом, був одним з великих першопроходців в сфері теорії організації і соціальної інженерії. Він запропонував нову концепцію «розподілу праці», яка була прийнята всіма. Її вплив все ще можна прослідкувати і на промислових підприємствах, і в державних установах при організації канцелярської роботи.

Принципи організації А. Файоля

Через деякий час після публікації в США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень француз А. Файоль сформулював загальні принципи організації. Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ в 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо»; концерн, який знаходився спочатку на межі краху, перед виходом Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління.

Коротко загальні принципи організації можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, по яких йдуть розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;

- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі встановлені офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку А. Файоля, дозволяє створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку. Проблему обмеженості формальної організаційної структури Файоль проілюстрував, використовуючи наступний типовий приклад

Приклад. Припустимо, потрібно передати повідомлення від одного індивіда Д до іншого індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрархічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через усі ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що розумніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, минувши шість керівників вищого рівня.

Файоль стверджував, що в будь-якій організації слід дозволити такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в

кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву «місток Файоля».

Файоль визнавав, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється і кількість підлеглих перевищує 5-6 осіб, то здатність його ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому Файоль і Тейлор робили спроби розробити правила і норми керованості в цифровому виразі.

Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність від 2 до 5 майстрів примушує введення посади завідувача майстерні; а наявність 2-5 завідувачів майстернями вимагає введення завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю. Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи Файоля лише точніше виражають «загальновідомі істини» і в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте не дивлячись на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

Бюрократія Макса Вебера

Німецький соціолог Макс Вебер (1864– 1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер

використовував в його точному значенні – як «правління державних службовців». На його думку, бюрократію відрізняють точність, суворая дисципліна, стабільність і відповідальність.

Принципи побудови бюрократичної організації полягають в наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дозволяє визначити конкретні завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглих та відповідальності, системи влади і авторитету;
- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;
- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;
- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базується на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і капризах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Елтон Мейо і Хоторнський експеримент

Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880–1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924– 1927). Результати цих експериментів істотно змінили в той час уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації. Дослідження на

Хоторнському заводу почалися з низки експериментів з поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Але результати експериментів не дозволили вивести такої залежності. Проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з тим, що робочі відчували до себе особливу увагу як до учасників експерименту. Дане явище отримала назва Хоторнського ефекту. Хоторнський ефект означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту і відчують до себе особливу увагу. Такого роду «спеціальне» звернення до випробовуваних суб'єктів призвело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

Проведені дослідження, дозволили Елтону Мейо зробити низку істотних висновків, що суперечили концепції «раціонального працівника».

Головними з них є наступні:

чітке розділення і нормування праці не завжди призводять до підвищення продуктивності;

люди більш сприйнятливі до соціального впливу групи рівних їм людей, чим до спонукальних заходів і заходів контролю, які виходять від керівництва;

менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб бути справжнім керівником. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, вислуховувати проблеми тих і інших, уміти дати потрібну раду і переконати співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні.

У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість

спеціальної підготовки менеджерів з проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку в менеджерів інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо. На закінчення можна відзначити, що Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисні і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з рівними особами.

2. Людські проблеми не можуть бути простими.

3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

Честер Барнард і цілеспрямовані організації

Об'єднання ідей Тейлора, Файоля і Вебера з результатами Хотторнського експерименту призвело до висновку, що організація – це «система свідомо координованих дій групи людей». Її основними елементами є техніка і люди, зосередження уваги тільки на одному з цих елементів не призводить до оптимізації системи. Це положення вперше було висунуте Честером Барнардом.

Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в американській телекомунікаційній компанії AT & T в 1909 р. як статистик і швидко піднявся по службових сходах. У 1927 р. Ч. Барнард вже був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції виконавчої влади» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації. Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованою) організації і

складових її елементів призначення, виділив суб'єктивні і об'єктивні аспекти влади керівників.

Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що по новому пояснювала взаємини менеджерів і працівників. Суть ідей Ч. Барнарда може бути виражена в наступних положеннях:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;
- співпраця призводить до виникнення систем, що погоджено діють. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності, при цьому результативність характеризує досягнення корпоративної мети а ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;
- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але існує якась межа, до якої вони продовжують сприяти зусиллям в досягненні корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності членів організації;
- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їх дії для досягнення загальної мети, і «неформальні», під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;
- неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка

згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які в змозі спілкуватися один з одним, згодні вносити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;

- кожна формальна організація включає наступні елементи: а) загальне призначення (мета); б) система стимулів, які спонукатимуть людей вносити свій внесок до досягнення поставленої мети; у) система влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів; г) комунікації;
- влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а сам персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади служить її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку;
- функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Честер Барнард, так само як і Елтон Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що суть взаємин індивіда і організації прихований в співпраці. Існують певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими.

Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, до якої він не може прийти іншим шляхом.

Дуглас. Макгрегор і теорія X-Y.

Дуглас Макгрегор (1906 – 1964) є одним з найбільш відомих теоретиків, що зробив істотний внесок до розробки теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку відносно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників і їх здібності. Проведені дослідження дозволили Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник по відношенню до своїх підлеглих. Спрощений варіант цієї системи розглядає позначені позиції по різні сторони континууму (*континуум - Безперервна математична сукупність*). Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією X, а інша – теорією Y.

Відповідно до *теорії X* керівник найчастіше виражає своє відношення до підлеглих наступним чином:

- кожній людині від природи властиво небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де це тільки можливо;
- через те що люди не бажають працювати, їх слід примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;

- честолюбство властиво дуже небагатьом, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія Y розглядає протилежну ситуацію, що ідеалізується, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає наступні положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;
- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, яким вони прихильні;
- прихильність цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;
- винахідливість і творче начало вельми поширені серед населення, але в умовах сучасного життя, коли технології так високо розвинені, вони часто залишаються прихованими.

Відповідно до поглядів Макгрегора теорія X – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії.

Навпаки, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени даної організації найкращим

чином досягали б цілей, направляючи свою енергію на досягнення її успіху.

Значущість сформульованих Макгрегором припущень примусила менеджерів і авторів в сфері теорії організації уважно розглядати відносні переваги різних стилів керівництва організацією. Незабаром головним в дослідженнях лідерства стало питання: що означає керувати найкращим чином?

Альфред Чандлер, Джеймс Девід Томсон, Пол Лоуренс, Джей Лорі і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.

Найбільш значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали віддзеркалення в книзі «Стратегія і структура» (1962). А. Чандлер встановив, що із зміною стратегії компанії, відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації призводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, що випускається, орієнтується на потокове виробництво і призводить до необхідного переходу від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації виконав Джеймс Девід Томсон в книзі «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності і орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає

взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Як заявляв Джеймс Томсон, організації, кінець кінцем, тісно пов'язані з своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реальностях навколишнього світу. Услід за Альфредом Чандлером і Джеймсом Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів).

Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації і прості системи контролю. Навпаки, лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, чим їх конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища. Отримані результати і висновки послужили основою для формування концепції організації як відкритої системи. Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні і поведінкові параметри – з іншого, нерозривно

зв'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями (середовище, звичайно, не є єдиною детермінантою організації, крім того, важливе значення мають незалежні змінні цілей, технологія, розміри, нововведення і ін.).

До початку 70-их років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією «випадків», оформився як один з напрямів цієї науки.

Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон і модель «смітника».

Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками даного етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Річард Сайерт і Джеймс Марч робили спробу побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазі вирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, по Сайерту-Марчу, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (такі як - компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т.п.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, чим максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч багато в чому сприяли утвердженню погляду на те, що

менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

У подальшому Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши цим своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньо-організаційних відносинах. Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. У організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і переслідує її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам. Кожен новий напрям теоретичних узагальнень приходив на зміну попередньому у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації стосовно нового витка науково-технічного і соціально-економічного розвитку суспільства.

2.3. Моделі організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльності організації. Основними елементами

організаційної моделі є система робіт, робочі групи і процеси, пов'язані з ними. Останні визначають відносини управління і комунікаційні зв'язки. Фактично модель організації є суперструктурою, в рамках якої протікає діяльність організації.

Нижче розглядаються основні моделі організації: класична, або механістична модель і її різновид – бюрократична модель; неокласична, або органічна модель, а також інституційна і системна моделі.

Класична модель.

На початку ХХ в. у зв'язку із зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були направлені на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток раціоналістичного напрямку внесли свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Джеймс Муні і 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, пронизаними формальними зв'язками. Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль. Перш за все, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особа.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- Організаційні цілі – отримання економічних і інших заданих

результатів, внесок в їх досягнення.

- Структура і процеси – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій.
- Характер організаційної поведінки – виконання вказаних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка.
- Тип системи управління – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т.д.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети.
- Розвиток – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов.
- Головні напрями вдосконалення – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їй ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, що формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш менш автономних частин, кожна з яких окремо може бути вдосконалена для підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль будуються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

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

Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються при побудові раціоналістичної моделі організації.

Ієрархія – це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічної структури відповідає «принцип сходів», що припускає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії і розподіл обов'язків між підрозділами.

Адміністративна влада. Важливим положенням теорії організації є принцип закріплення влади за деяким центральним органом управління. При цьому той, хто володіє владою, має право віддавати комусь накази, а той, що отримав наказ, зобов'язаний його виконати.

Влада – це здатність викликати старанність підлеглого, її основою є формальне положення керівника і керівництво за допомогою заохочень і стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети.

Спеціалізація. Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

Взаємини між лінійною структурою і штабними службами. У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро і інших підрозділів системи управління) полягають в тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації і ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

Бюрократична модель.

Автор моделі Макс Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди розумна і іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Основними рисами моделі ідеальної бюрократичної організації, запропонованої М. Вебером, є:

- розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
- чітка ієрархія влади;
- система правил, що визначають права і обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії у всіх ситуаціях, що виникають в процесі функціонування організації;
- відбір і висування працівників за їх кваліфікацією.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну, в якій внутрішнє життя протікає за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації. Система носить примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відлагоджений позбавлений індивідуальності механізм. Особа існує ізольовано від інших і повинна бути пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів. Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

Неокласична модель.

Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з

урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це увійшло до суперечності з потребами особи.

Нижче приводяться характерні риси неокласичної моделі:

- Організаційні цілі – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп і індивідів.
- Структури і процеси – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції і адаптації організацій, виходячи з потреб її членів.
- Характер організаційної поведінки – дії, що викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню.
- Тип системи управління – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються.
- Розвиток – спонтанно назріваючі зміни внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем.
- Головні напрями вдосконалення – дія на групові і індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

У організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, бере участь широке коло працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління. Не тільки адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку

усередині групи, а не тільки представник вищої влади. Необхідним є підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їх роботи.

Інституційна модель.

Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації обумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і поза організацією.

Одним з принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема «партисипативне управління», засноване на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень. Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Важливими рисами інституційної моделі організації прийнято вважати: ● принцип соціальної відповідальності бізнесу;

- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді і т.д.);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці і т.д.;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Характерні риси інституційної моделі:

- Організаційні цілі – досягнення мети розвитку організації.
- Структури і процеси – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, при якому неформальним системам надається провідне значення.
- Характер організаційної поведінки – встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації.
- Тип системи управління – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і в низці випадків заважають досягненню мети організації.
- Розвиток – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей і конфліктів.
- Головні напрями вдосконалення – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

В цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії і розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, що підвищує їх сприйнятливість до підлеглих, яка допомагає налагодити вільні комунікації між членами організації.

Системна модель.

Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60-70 роки стало посилення взаємозв'язків всіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу

окремим елементам організації і методам, що дозволяють розділити її діяльність на окремі завдання і робочі операції. У них не розглядаються достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних, і розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства.

Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації і зовнішнього середовища. Вона базується також на концепції соціальних систем, тобто включає і інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні.

Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій положення кібернетики, економічної науки, математичного моделювання, соціології, психології і інших галузей знання.

Системній моделі організації властиві наступні риси:

- Організаційні цілі – забезпечення безлічі як зовнішніх (економічних, технічних і т.д.), так і внутрішніх (соціальнопсихологічних і ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому і її підсистем.
- Структури і процеси – взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають.
- Характер організаційної поведінки – дії, обумовлені комплексом впливів з боку зовнішніх чинників системи

управління, групових і особових відносин і регульовані лише частково.

- Тип системи управління – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології).

- Розвиток – організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх рішення, впровадження результатів.

- Головні напрями вдосконалення – здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Як видно з наведених положень, в системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації і доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційноуправлінську теорію на нові рівні розвитку

Питання для перевірки знань:

1. Вкажіть основні етапи розвитку теорії організації.
2. Вкажіть загальні принципи за Ф. Тейлором, які склали основу класичної теорії організації
3. Вкажіть загальні принципи організації А. Файоля.
4. Принципи побудови бюрократичної організації М. Вебера
5. Які висновки дозволили зробити Е. Мейо результати проведення Хоторнських експериментів?
6. Охарактеризуйте основні принципи реалізації інституційної моделі організації.

7. Що є основною метою організації згідно еволюційної (популяційно-екологічної) теорії?
8. Вкажіть основні риси організації класичної моделі
9. Вкажіть основні риси моделі ідеальної бюрократичної організації
10. У чому полягає основна відмінність сучасної організаційної парадигми від попередніх теорій організації?
11. Що таке «цілеспрямовані» організації Ч. Бернарда?
12. Охарактеризуйте теорію «Х-У»Д. Макгрегора.
13. Який зміст моделі «смітника» Р. Сайерта?

Тема 3. Організація як система

3.1. Формування системних уявлень.

3.2. Класифікації систем

3.3. Типологія і класифікація організацій

3.1. Формування системних уявлень.

Системна методологія в менеджменті отримала своє визнання та широке розповсюдження вже в другій половині ХХ століття. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління.

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висуваються до сучасного керівника. Суть системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів.

Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Система – це певна сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості. З цієї точки зору поняття «організація» відповідає поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси з впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Система – це не що інше, як організація в статиці, тобто деякий зафіксований на даний момент стан впорядкованості. Розгляд організації як системи є продуктивним. Це дозволяє систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак.

Так, за рівнем складності виокремлюють дев’ять рівнів ієрархії:

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов’язковими рухами;
- рівень інформаційної організації, або рівень «термостату»;
- організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- організація типу «тварин», що характеризується наявністю

рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;

- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дозволив розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Е. Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте в природі таких організацій не існує.

Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (в системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

- цілісність та емерджентні властивості (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї)
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дозволяє значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

Системний підхід при дослідженні властивостей організації дозволяє встановити її цілісність, системність і організованість. При системному підході увага дослідників спрямована на її склад, на властивості елементів, що виявляються у взаємодії. Встановлення в системі стійких взаємозв'язків елементів на всіх рівнях, тобто встановлення закону зв'язків елементів, є виявленням структурної системи як наступний ступінь конкретизації цілого.

Системний підхід — це методологія дослідження об'єктів як системи.

На відміну від ситуаційного підходу, який передбачає врахування конкретної ситуації під час прийняття організаційних рішень, тобто пов'язує конкретні організаційні прийоми при вирішенні конкретних проблем із загальною ситуацією, що склалась у зовнішньому середовищі та на підприємстві.

Системний підхід — це методологія наукового пізнання, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегративні властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки.

Системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. Відповідно до методології системного підходу кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих розрізнених підсистем.

Отже, системний підхід — це методологія дослідження об'єктів із позиції теорії систем, тобто з урахуванням наявності взаємозв'язку між окремими елементами об'єкта, що вивчається.

З погляду філософії системного підходу, система— це певна цілісність зумовленої сукупності взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких унаслідок функціональної взаємодії робить свій внесок у загальну характеристику цілого.

Під елементом прийнято розуміти найпростішу неподільну частину системи. Уявлення про неподільність пов'язане з метою розгляду об'єкта як системи. Таким чином, елемент - межа членування системи з точки зору вирішення конкретної задачі.

Система може бути розділена на елементи не відразу, а послідовним розчленуванням на підсистеми, більші, ніж елементи, але більш дрібні, 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 повинна бути сформульована підціль, яка є її системоутворюючим фактором. Якщо стоїть завдання не тільки виділити систему з навколишнього середовища та дослідити її поведінку, але й зрозуміти її внутрішню будову, потрібно вивчати структуру системи. Структура системи включає в себе її елементи, зв'язки між ними і атрибути цих зв'язків. Зв'язок - поняття, що виражає необхідні і достатні відносини між елементами.

Структура як внутрішня організація системи тобто віддзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це дозволяє виразити низку істотних сторін організації як системи. Структура системи, виражаючи її суть, виявляється в сукупності законів даної сфери явищ.

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманіття зв'язків, що мають місце усередині досліджуваного об'єкту. Це одна із сторін системності. Інша сторона полягає у виявленні внутрішньо-організаційних відносин та взаємин даного об'єкту з іншими складовими систему вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкту в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкривати закони поведінки.

Основні ознаки системи:

- множина елементів системи,
- єдність головної мети для всіх елементів,
- наявність зв'язків між елементами системи,
- цілісність і єдність елементів,
- структура та ієрархічність,
- відносна самостійність елементів системи (персоналу),

-чітко виражене управління

Будь-яка система складається з не менш як чотирьох основних компонентів: входу, процесу (система обробки), виходу (кінцеві результати) та пристроїв зворотного зв'язку і контролю. Системами, що складаються з комплексу взаємозалежних об'єктів, є: господарство країни, галузь промисловості, підприємство, цех, дільниця, робоче місце.

Основні властивості системи:

- прагнення зберігати свою структуру (базується на об'єктивному законі організації – законі самозбереження);
- потреба в управлінні;
- наявність складної залежності від властивостей елементів і підсистем, що входять до складу системи (система може володіти властивостями, яких не мають її елементи, і може не мати властивостей своїх елементів).

Для економічних організаційних систем характерними є наступні властивості:

- цілеспрямованість;
- подільність (на підсистеми, елементи або компоненти, що мають певні характеристики тобто параметри);
- поліструктурність (одночасне існування підсистем, що перетинаються, де кожний елемент системи одночасно входить у кілька підсистем і функціонує відповідно до їх вимог та цілей);
- відкритість;
- ієрархічність (багаторівневість);
- нестационарність параметрів і стохастичність (тобто випадковість) поведінки;
- обмеженість можливостей - наявними ресурсами;
- складність;

- різноманітність;
- здатність адаптуватися до нових умов та протистояти руйнівним (ентропійним) тенденціям;
- прагнення до доцільності й внутрішньої узгодженості;
- цілісність(емерджентність) – нова властивість системи, яка з'являється в результаті взаємодії її елементів, причому кожен із них нею окремо не володіє;
- синергізм, тобто прагнення до такого поєднання (цілісності) елементів виробництва, яке забезпечує отримання результату, більшого за сумарний результат від відокремленого функціонування цих елементів.

У процесі проектування та вдосконалювання систем їм надаються такі властивості, як: результативність, надійність (стійке функціонування), гнучкість, керованість, довготривалість, структура, організація виробництва, рівень (ступень наближення до ідеального стану).

Більшості реально функціонуючих на практиці економічних систем, як і більшості складних систем, притаманні наступні властивості:

- складність – характеризується такими основними ознаками: наявність великої кількості елементів (ланок); складний характер взаємодії між окремими елементами; складність функцій виконуваних системою; наявність складно організованого управління; вплив на систему великої кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища;
- ієрархічність - підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня у контексті лінійного чи функціонального управління;

- цілісність - властивість системи виконувати задану цільову функцію, яка реалізується лише даною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами;
- структурованість – передбачає наявність певної організаційної структури системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;
- рухливість – мінливість параметрів елементів системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками ланцюга;
- унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;
- адаптивність – здатність системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Розвиток систем здійснюється з різною швидкістю і підпорядкований відповідним законам:

1. Закону інерції системи - властивість системи зберігати свій стан, поки які-небудь впливи його не змінять.
2. Закону еластичності системи - спроможність систем деформуватися, змінюватися з часом відповідно до умов, що змінилися.
3. Закону безперервності вдосконалення, зумовлений змінами стану і вимог зовнішнього середовища (економічна ситуація, ринки збуту, умови постачання ресурсів) та цілями системи (в межах еластичності системи).

Стан системи залежить від:

- зовнішнього оточення, яке включає в себе вхід і вихід системи, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок;

- внутрішньої структури системи, тобто сукупності взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес виробництва через перероблення входу системи в її вихід і досягнення цілей системи.

Функція системи характеризує прояв її властивостей у даній сукупності відносин та є способом дії системи при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Зміни зовнішніх умов призводять до зміни функцій системи. Функція є найбільш змінною тобто мобільною стороною системи.

Консервативнішою щодо змін є структура системи - це спосіб поєднання її складових елементів для найкращого досягнення головної мети.

Консервативність структури системи полягає у тому, що при зміні зовнішніх умов у певних межах вона може залишатися незмінною.

Підприємство — це складна, досить цілісна соціально-економічна система виробничого призначення, елементи якої взаємодіють в єдиному процесі, створюють корисний ефект і завдяки цьому беруть участь у функціонуванні інших соціально-економічних систем. Головною її функцією є виробнича діяльність із випуску продукції, тобто функціонування виробничої системи.

У наш час всі підприємства вважаються відкритими системами, бо виживання будь-якого з них залежить від зовнішнього середовища.

Тобто всю діяльність підприємства можна розглядати як єдину складну систему, що складається з мережі підпорядкованих, менш складних систем (підсистем) - виробничих, функціональних, організаційних, управлінських.

Виробнича система (підсистема) — це частина загальної системи підприємства, яка здатна самостійно або у взаємодії з іншими підсистемами (фінансування, маркетингу, персоналу тощо) створювати продукцію чи послуги для задоволення потреб суспільства.

Виробничі системи – це особливий клас систем, що об'єднують працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для їх функціонування.

Виробничі системи, незважаючи на їх значну різноманітність, залежно від виду діяльності, типу виробництва, галузевих особливостей, мають ряд загальних особливостей і властивостей, що відрізняють їх від систем інших класів і визначають своєрідність законів, принципів функціонування та розвитку.

До складу основних компонентів виробничих систем належать наступні ресурси:

1. Матеріально-технічні ресурси (виробниче обладнання, інструмент, інвентар, технологічне оснащення, енергоресурси, основні та допоміжні матеріали і комплектуючі вироби).
2. Технологічні ресурси (технологічні процеси, конкурентоспроможні ідеї, наукові розробки та ін.) - охоплюють все, що має відношення до технології виробництва. (Технологія – сукупність методів і засобів перетворення предметів праці у готову продукцію).
3. Трудові ресурси або персонал (керівники, спеціалісти, технічні виконавці й робітники підприємства чи організації /установи/).
4. Просторові ресурси (виробничі приміщення, територія підприємства, мережі, тощо).

5. Ресурси організаційної структури підприємства і системи його управління (характер і гнучкість управлінської системи, швидкість проходження управлінських дій, рішень, заходів тощо).
6. Інформаційні ресурси (інформація про виробничу систему та зовнішнє середовище).
7. Фінансові ресурси (активи, пасиви, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.).

Кожен із зазначених ресурсів є сукупністю можливостей виробничої системи для досягнення своїх цілей. Нормальний стан виробничої системи пов'язаний з безперервним її функціонуванням. Виробнича система постійно розвивається під впливом: змін зовнішнього середовища (потреби в номенклатурі, кількості, якості продукції, зміні матеріалів і комплектуючих, соціальних вимог, інфраструктури та ін.); спрацювання матеріальних елементів системи; розвитку особистостей, що складають трудовий колектив, його оновлення та підвищення кваліфікації; технологічного прогресу, який в умовах конкуренції вимушує вдосконалювати існуючу технічну базу, краще її використовувати.

Виробнича система підприємства включає три головні функціональні підсистеми:

1. Переробну (або перетворюючу), яка здійснює функцію перероблення вхідних ресурсів за прийнятою технологією на вихідні прибуткові результати (товари, послуги).
2. Підсистему забезпечення, яка здійснює функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи переробної підсистеми і яка в свою чергу складається з трьох підсистем: технічної підготовки

виробництва, технічного обслуговування виробництва і ресурсного забезпечення.

3. Підсистему планування, організації та контролю.

У виробничій та економічній діяльності підприємства беруть участь різні його підрозділи, елементи, тобто складові цілого. Поєднуючись за визначеними правилами і принципами, вони створюють різні функціональні, організаційні, виробничі, управлінські системи. При поєднанні їх у єдину загальну інтегровану систему утворюється цілісне підприємство.

3.2. Класифікації систем

Відповідно до великої різноманітності реально існуючих систем та мети пізнавальної діяльності створено багато схем їх класифікації. Але за змістовно-ієрархічним критерієм всі системи доцільно поділяти (у відповідності з формами руху матерії) на такі типи: фізичні (системи неживої природи), біологічні, соціальні.

Існує багато інших детальніших класифікацій.

Так, за ознакою складності виділяються: прості, складні (розгалужені та з великою кількістю внутрішніх зв'язків) і дуже складні (які не піддаються точному і детальному описові);

за ознакою зв'язку — детерміновані (всі елементи взаємодіють точно передбачуваним способом) та ймовірнісні (точно передбачити поведінку системи не можна, але з певною мірою ймовірності можна чекати тієї чи іншої події);

за ознакою відкритості — відкриті (які обмінюються інтенсивно зі своїм середовищем речовинними, енергетичними та інформаційними потоками) і замкнені (обмін обмежений).

Михайло Сетров пропонує класифікацію систем, з якої видно, що на основі структурного принципу системи поділяються

на три основні класи (типи): фізичні, біологічні, соціальні. За динамічною, регуляційною та інформаційною ознаками детально класифікується лише особливий клас штучних систем — механічні (а точніше, фізичні) системи. Подібну детальну класифікацію можна було б навести стосовно біологічних і соціальних систем. Але, оскільки саме в штучних фізичних системах ці властивості організації виявлені найбільш повно, тому логічним було деталізувати класифікацію саме на цьому рівні. Крім того, важливо, що штучні системи фактично виступають як фізичні моделі структур і функцій біологічних і соціальних систем. Вони в своїх принципах організації є результатом розвитку, а разом з тим нащадком цих «прабатьківських» (базових) організацій. У цій класифікації систем суміщені просторово-ієрархічний та генетичний принципи.

Більш практично-пізнавально спрямовану класифікацію систем (як ймовірних об'єктів аналізу та прогнозування) пропонує В. Каспін, який до основних класифікаційних ознак (критеріїв) залучає такі: природа системи, масштабність, складність, детермінованість, характер розвитку в часі та інформаційну забезпеченість.

1. За своєю природною (змістовною) сутністю системи можна поділити на такі класи:

1.1. Науково-технічні (системи фундаментальних та прикладних наукових досліджень, технологічні системи).

1.2. Техніко-економічні (галузеві господарські системи, територіально-виробничі системи, підприємства, організаційно-економічні системи управління, система функціонування виробництва).

1.3. Соціально-економічні (демографічні, працересурсні, територіальні системи послуг, системи соціального забезпечення).

1.4. Військово-політичні (міждержавні блоки, військовий потенціал країни, військово-політичні доктрини, військові конфлікти).

1.5. Природні (погода, клімат, природні ресурси, екосистеми, природні ландшафти).

2. За масштабністю системи можна класифікувати в залежності від кількості їх характеристик, необхідних для повного опису системи на стадії її вивчення (аналізу).

2.1. Сублокальні системи — з кількістю характеристик від 1 до 3 (численність населення країни, робоче місце, траєкторія руху в тривимірному просторі),

2.2. Локальні системи — з числом характеристик від 4 до 14 (виробнича ділянка, нескладний технічний пристрій, хід хвороби).

2.3. Субглобальні системи — з числом характеристик від 15 до 35 (цех, регіональна мережа авіаліній).

2.4. Глобальні системи — з числом характеристик від 36 до 100 (підприємство, технічна система типу «верстат», транспортна мережа регіону).

2.5. Суперглобальні системи — з числом характеристик понад 100 (галузь господарства, велике підприємство, комбінат, велика технічна система типу «літак», транспортна мережа країни).

Масштабність системи необхідно враховувати при організації процесу обробки вихідної інформації, виборі технічних засобів їх обробки, розрахунках обсягів пам'яті електронних машин.

3. За ознаками складності системи можна класифікувати на основі ступеня взаємозалежності їх характеристик, що використовуються для опису систем.

3.1. Найпростіші — системи з відсутністю суттєвих взаємозв'язків між їх характеристиками, такі системи можна аналізувати шляхом послідовного вивчення незалежних характеристик (в математичному розумінні - змінних), що складають опис при будь-якій масштабності об'єкта.

3.2. Прості — системи, в описі яких містяться взаємозв'язки між змінними (характеристиками): для аналізу таких систем можуть бути використані прості моделі апроксимації функцій взаємозв'язку, моделі парних регресій, нескладні експертні методи оцінки взаємозв'язків між змінними.

3.3. Складні — системи, для адекватного опису яких необхідно враховувати взаємозв'язки і взаємовплив декількох значущих змінних (характеристик) — трьох і більше; для аналізу таких систем застосовують методи ступеневих регресійних залежностей, методи множинного кореляційно-регресійного аналізу.

3.4. Надскладні — системи, для опису яких необхідно враховувати взаємозв'язки між змінними; головні інструменти аналізу — множинний кореляційний аналіз, факторний та дисперсний аналіз.

4. За ступенем детермінованості виділяють такі системи.

4.1. Детерміновані — системи, опис яких представляється в детермінованій формі без суттєвих втрат пізнавальної інформації.

4.2. Стохастичні — системи невизначеної поведінки, для аналізу яких необхідне врахування випадкових складових.

4.3. Змішані — системи, опис яких можливий частково в детермінованому, частково в стохастичному вигляді.

5. За характером розвитку в часі системи поділяються на:

5.1. Дискретні — системи, стан яких змінюється стрибкоподібно в фіксовані моменти часу.

5.2. Аперіодичні — системи, розвиток яких відбувається у вигляді безперервної аперіодичної функції часу.

5.3. Циклічні — системи, що розвиваються у вигляді періодичної функції часу.

6. За ступенем інформаційної забезпеченості системи поділяються наступним чином.

6.1. Системи з повним забезпеченням кількісною інформацією, для яких є в наявності ретроспективна кількісна інформація в обсязі, що достатній для передбачення поведінки системи.

6.2. Системи з неповним забезпеченням кількісною інформацією, яка дозволяє використання статистичних та екстраполяційних методів, але не забезпечує достатньо достовірного передбачення поведінки об'єкта.

6.3. Системи з наявністю лише якісної інформації з повною відсутністю або дуже суттєво обмеженою кількісною інформацією.

6.4. Системи з повною відсутністю ретроспективної інформації — це, як правило, реально неіснуючі системи, створення яких проектується.

Наведена класифікація зорієнтована на вивчення систем з метою їх аналізу та прогнозування. З урахуванням кількості класів по кожній з шести перелічених класифікаційних ознак одержуємо: $N = 5 \times 5 \times 4 \times 3 \times 3 \times 4 = 3600$ різноманітних класів систем як об'єктів прогнозування.

Особливості основних типів систем

До фізичних систем відносяться всі системи неживої природи, в тому числі і складні технічні системи, створені людиною. Це, зокрема, геологічні, тектонічні, механічні, електричні, оптичні, термодинамічні, гідротехнічні, модерні, хімічні. Вони можуть мати різний ступінь складності та інформаційної забезпеченості, але суттєвою їх особливістю є достатньо високий (в порівнянні з рештою типів) ступінь детермінованості, що дозволяє застосовувати при їх вивченні кількісні методи аналізу та на основі достовірного прогнозу спрямовувати їх розвиток.

Специфікою біологічних і соціальних систем є те, що вони являють собою особливий вид відкритої системи. Якщо фізична система взагалі може бути як відкритою, так і замкненою, то біологічним та соціальним системам притаманна властивість відкритості, тобто особливого роду відносин з середовищем. В будь-якому іншому відношенні з оточенням ці системи існувати не можуть. Біологічні і соціальні системи протистоять як деяка єдність, яку називають світом органічних систем.

Соціальні системи незалежно від їх масштабності, як правило, являють собою складні та надскладні утворення які мають змішаний (детерміновано-стохастичний) характер детермінованості та вирізняються відносно повною кількісною інформаційною забезпеченістю, що дозволяє з достатньою мірою прогнозувати їх розвиток.

Біологічним системам властивий вищий рівень організованості в порівнянні з фізичними системами. Вони характеризуються такими властивостями, як саморегуляція (самоорганізація), здатністю до самовідтворення та

самовідновлення, циклічністю, адаптаційністю, наявністю зворотних зв'язків. У той же час для багатьох видів біологічних систем властивий стохастичний характер поведінки.

Особливим, своєрідним типом систем є змішані системи, до складу яких входять елементи з різною змістовно-природною сутністю. В переважній більшості випадків це не онтологічні, а гносеологічні системи, тобто такі, що «сконструйовані» в свідомості людини. Таке конструювання здійснюється з пізнавально-конструктивною метою для аналізу складних соціальних, економічних, демографічних процесів і явищ, які детермінуються в реальності багатьма різноякісними факторами. Прикладом таких систем можуть бути біосоціальні, біоелектронні, соціоприродні, суспільно-екологічні, територіальні системи.

Головна особливість їх складу — наявність в системі різноякісних за природною сутністю, а отже, і за функціями елементів. Це значною мірою зумовлює стохастичний характер їх поведінки. Для прикладу можна розглянути галузеву територіально-виробничу систему. В реальній дійсності вона не існує автономно, а лише в складі господарської системи. Але з метою детального вивчення її уявно виділяють (ідеалізують) зі складу господарської системи. Потім її уявляють у вигляді виробничої, природно-ресурсної, працересурсної, споживчої та організаційно-управлінської підсистем. А зовнішнім середовищем цієї системи в даному випадку виступають інші галузі господарської системи, транспортна мережа або система розселення.

Таким чином, проблеми класифікації систем є досить складними як в науковому, так і в практичному розумінні.

Складність класифікації обумовлюється складністю реальної дійсності та величезною різноманітністю зв'язків у ній. Створити єдину класифікацію систем, що відображувала б всю їх різноманітність, очевидно, неможливо, та й ставити таке завдання недоцільно і науково некоректно. В кожному конкретному випадку дослідник повинен застосовувати таку класифікацію, яка зумовлюється метою дослідження та найбільш сприяє досягненню цієї мети.

3.3. Типологія і класифікація організацій

Розглядаючи організацію як систему, необхідно враховувати, що діяльність з управління ніколи не відбувається в неорганізованому просторі. Реальна управлінська праця відбувається в середовищі різного роду відносин, цілей, зв'язків, норм, сформованих раніше. По відношенню до роботи керуючого вони виступають об'єктивними умовами та обмеженнями, тобто він діє в межах незалежної нормативної системи. Походження таких обмежень полягає в попередньому і поточному досвіді практичної та інтелектуальної діяльності. Наприклад, продукція минулої управлінської праці реалізується в таких організаційних відносинах, як адміністративний порядок, режим роботи, посадові інструкції, законодавчі норми і т.д. При цьому продуктами управління стають формальні і неформальні зв'язки, позиції членів колективу, керівників, а також різні об'єкти, наприклад, соціальні інструменти, організації, цільові групи.

Минула управлінська праця втілюється і в таких факторах, як знання, уявлення, цілі, установки, тобто вона бере участь у формуванні свідомості.

Розвиток управління передбачає передусім накопичення інформації, створеної в минулій управлінській діяльності.

Наслідки цього накопичення неоднозначні. З одного боку, управління може спиратися на більшу кількість засобів впливу, при цьому керуючий отримує більше інструментів для своєї діяльності. З іншого боку, звужуються можливості цілеспрямованого регулювання, тобто поряд з можливостями з'являються і множаться обмеження.

Таким чином, наростання продуктів минулої управлінської діяльності призводить до ускладнення управління. Тут проявляється історична закономірність, згідно з якою вплив минулої управлінської праці над нинішнім працею (панування досвіду) посилюється. Дана проблема має три важливих аспекти.

1. Організаційний порядок, в якому об'єктивується минула праця, тобто вона має властивість знеособленості. Організаційний порядок встановлюється незалежно від індивідуальних особливостей своїх носіїв.

2. Організаційний порядок служить важливим засобом подолання суб'єктивізму в управлінні та подолання обмежень інтелектуальних можливостей керуючого.

3. Організаційний порядок характеризується відносною неповнотою, з його допомогою неможливо контролювати всі елементи системи.

Типологія - класифікація об'єктів за спільністю ознак.

Типологія організації дозволяє:

- 1) систематизувати об'єкт, зосередитися на особливостях, подібності і розходження організації за різними параметрами (цілі, структура, функції й т.д.);
- 2) встановити спільність проблем і типізувати їх для різних організацій, щоб одні організації могли користуватися методами вирішення проблем, що застосовуються в інших;

3) дати характеристику товариства з організаційної точки зору, яка може використовуватися при аналізі можливих змін у структурі суспільства.

Розглянемо класифікацію організацій за деякими істотними ознаками.

Класифікація організацій за принципами управління

За принципами управління організації поділяють на такі типи:

- 1) унінодальні («уні» - одиниця);
- 2) мультинодальні («мульти» - багато);
- 3) гомогенні (однорідні);
- 4) гетерогенні (різнорідні).

Унінодальна організація має ієрархічну структуру; в якій на вершині піраміди влади перебуває індивід, який має вирішальний голос і здатний вирішити всі проблеми, які виникають на більш низьких рівнях.

Мультинодальна організація характеризується відсутністю персоніфікованої влади, при цьому рішення приймаються двома або кількома автономними відповідальними особами.

Гомогенна організація управляє своїми членами більше, ніж вони керують цією організацією.

Гетерогенна організація керується своїми членами більше, ніж вона керує ними.

Майже всі реальні організації мають згадані ознаки. Але часто одна з ознак переважає.

Класифікація організацій за функціональними ознаками

Класифікація організацій за функціональними ознаками представлена діловими, громадськими, асоціативними та територіальними (поселення) організаціями.

Ділові організації створюються як окремими підприємцями, так і більш масштабними соціальними системами - державою, місцевою владою і т. д. Участь у них дає дохід і заробітну плату. Основа внутрішнього регулювання в них: адміністративний порядок, принципи доцільності та підпорядкованості.

Громадські організації є узагальненням цілей індивідуальних учасників. Регулювання в них забезпечується прийнятими всіма нормами (статутом) і принципом виборності. Членство в таких організаціях забезпечує задоволення політичних, соціальних, культурних, творчих та інших інтересів учасників.

Асоціативні організації характеризуються певною автономією від середовища, відносною стабільністю складу та ієрархією ролей, порівняно стійким розподілом учасників за рівнем престижу та прийняттям загальних рішень. Функції регулювання в них здійснюються насамперед спонтанно, формуються колективні норми і цінності. Асоціативні організації будуються на взаємне задоволення інтересів, коли не загальна мета є чинником об'єднання, а мета будь-якого суб'єкта. При цьому мета суб'єктів не суперечать одна одній.

Територіальні організації (поселення) близькі по суті асоціативним організаціям, але головним об'єднуючим їх чинником служить територія

Класифікація організацій за ознакою визначення мети

За цією ознакою виділяють кілька видів організації, що мають реальні прототипи.

1. Ціннісно-орієнтовані організації - це організації, поведінка яких визначається заданою системою цінностей.

2. Організації, які формують власні цілі - це організації, що володіють властивістю формувати для себе цілі діяльності та змінювати їх на підставі: досягнутих результатів, власної еволюції і зміни зовнішнього середовища.
3. Цілеспрямовані організації - це організації, що мають єдину і незмінну головну мету.
4. Цілеорієнтовані організації - це організації, що мають нечітко сформульовані та задані системою більш високого рівня цілі, які в певних межах можуть ними уточнюватися.
5. Цілепридатні - це організації, що діють для виконання однієї з другорядних цілей, заданих надсистемою, тому їх діяльність носить разовий характер.
6. Паразитичні організації - це організації, мета діяльності яких некорисна або шкідлива для системи, оскільки вони споживають її ресурси.

У сучасному менеджменті зростає увага до ціннісно-орієнтованих організацій. Системою цінностей прийнято називати стійку категорію людських відносин, яка формується протягом всього попереднього досвіду практичної і теоретичної діяльності. Система цінностей є основою визначення мети.

Розглянемо дві альтернативні системи цінностей: технократичну і гуманістичну

Технократична – основні принципи:

Природа - джерело необмежених ресурсів

Перевага над природою Природа ворожа

Навколишнє середовище потрібно змінювати

Технологічний розвиток суспільства

Ризик і виграш Розумність коштів

Запам'ятовування інформації

Гуманістична – основні принципи:

Природні ресурси обмежені

Гармонія з природою Природа дружна

Навколишнє середовище перебуває у тендітній рівновазі

Соціокультурний розвиток суспільства

Гарантія безпеки Розумність цілей

Розуміння інформації

Згідно ст. 63 Господарського кодексу України залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом. У разі якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення(заснування)та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються Господарським кодексом, іншими законодавчими актами.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

У випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених статтею 126 Господарського кодексу України, підприємство визнається дочірнім.

Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Казенні підприємства створюються у галузях народного господарства, в яких:

- законом дозволено здійснення господарської діяльності лише державним підприємствам;
- основним (понад п'ятдесят відсотків) споживачем продукції (робіт, послуг) виступає держава;

- за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів;
- переважаючим (понад п'ятдесят відсотків) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним;
- приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом.

Казенне підприємство створюється за рішенням Кабінету Міністрів України. У рішенні про створення казенного підприємства визначаються обсяг і характер основної діяльності підприємства, а також орган, до сфери управління якого входить підприємство, що створюється. Реорганізація і ліквідація казенного підприємства проводяться відповідно до вимог цього Кодексу за рішенням органу, до компетенції якого належить створення даного підприємства.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і

несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Підприємством колективної власності визнається корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника (засновників).

Підприємствами колективної власності є виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.

Кооперативи як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо). Діяльність різних видів кооперативів регулюється законом.

Виробничим кооперативом визнається добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності.

Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну і будь-яку іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законом.

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ЗВО);
- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з ви рішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Питання для перевірки знань:

1. Охарактеризуйте сучасну організацію як систему.
2. Структура сучасної організації.
3. Охарактеризуйте основні функції організації.
4. Організація як система, основні визначення.

5. Охарактеризуйте основні види сучасних організацій.
6. Управлінські рівні в організації.
7. У чому сутність поняття організації як системи?

Тема 4 Організація як соціум

4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.

4.2. Людина як елемент соціальної системи.

4.3. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

4.4. Еволюція соціальних організацій

4.1. Соціальна організація і соціальна спільність

Соціальний зв'язок об'єднує людей у певні стійкі спільності, які виступають в різних формах і різновидах. Які форми об'єднань ми бачимо, в яких беремо участь? Сім'я, сусіди, діти, ігрові групи, школа, приятелі - ось далеко не повний перелік спільностей або груп, які виступають фундаментом людського суспільства. Сумарна чисельність людських груп та спільностей на Землі перевищує чисельність населення в 1,5-2 рази. Це можливо у зв'язку з тим, що одна людина здатна одночасно належати до кількох груп. Соціальний зв'язок настільки багатогранний, що об'єднує людей у "безмежну" кількість спільностей. Умовно, структуруючи, можна ототожити диференціацію всіх видів спільностей з диференціацією елементів матерії органічного світу, де людина - це атом, сім'я - молекула, група - клітина, організація - організм, окреме суспільство - колонія окремих організмів і т. п. Як бачимо, людина бере участь у найрізноманітніших формах суспільного життя.

Соціальна спільність - (термін, широкий за обсягом) - це об'єднання людей, яке характеризується загальною ознакою (стать, вік, освіта, статус, професія, роль тощо), в котрих створений і збережений протягом певного періоду більш-менш міцний певний соціальний зв'язок, спільний тип поведінки, світогляду, цілеспрямованості.

Основними історичними детермінантами формування соціальних спільностей є:

- спільна територія, яка передбачає можливість міжособистісних стосунків (контактів) - як прямих, так і опосередкованих;
- спільні інтереси значної кількості індивідів;
- умови соціальної дійсності, які вимагають об'єднання людей (захист від зовнішніх ворогів);
- розвиток державності і виникнення при цьому форм організації людей у вигляді різних соціальних інститутів (наприклад, політичних соціальних інститутів, правових, законодавчих – при політичних змінах, економічних - при економічних перетвореннях).

Звідси впливають і основні критерії (показники) соціальної спільності:

- належність до історично сформованих територіальних утворень;
- спільні інтереси взаємодіючих індивідів;
- прихильність до конкретних соціальних інститутів та цінностей;
- умови життєдіяльності;
- соціально-професійні характеристики індивідів, які об'єднані у спільність.

Соціальні спільності різняться як за кількісними ознаками (величина), так і типовими якісними (наприклад, національними,

ідейними, психологічними). По суті, це - стійкі форми спільної діяльності. Серед спільностей виділяють насамперед соціальні групи. В широкому розумінні, "соціальна спільність" виступає синонімом "соціальної групи".

Соціальною групою будемо називати відносно сталі спільності людей (певна кількість, але не менше трьох), які мають спільні природні та соціальні ознаки, об'єднані спільними інтересами, цінностями, нормами, традиціями, пов'язані системою відносин, що регулюють соціальні інститути. Спільності, які не володіють внутрішньою організацією, не є групами. Будь-яка група має свої цінності, центри об'єднання, символи, необхідні для розвитку, злиття, спільності, незалежності (відчуття "ми", своя ідеологія, історія). Соціальні групи формуються на основі певних об'єктивних обставин, а належність до групи пов'язана з об'єктивними потребами кожного індивіда. Соціальною групою є й організація. Розрізняють біологічні, фізичні, технічні організації.

Дисципліна «Теорія організації» вивчає соціальні організації - складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль. Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система». Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Загальні системоформуючі чинники соціальних систем:

1. загальна мета всієї сукупності компонентів;
2. підпорядкування цілей кожного компонента загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі;

3. виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням;
4. відносини субординації та координації між компонентами системи;
5. наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

Першим і найважливішим компонентом соціальних систем є людина. Наявність людського компонента - головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

Друга група компонентів соціальної системи — процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

Третя група компонентів соціальної системи — речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської та духовної діяльності).

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу — це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову-таки обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

Найширший і найскладніший рівень — все суспільство (українське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин — економічних, політичних, власне соціальних, духовних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

Другий рівень соціальних систем — співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

Третій рівень соціальних систем — організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

Четвертий (первинний) рівень соціальних систем — цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації, їх особливість полягає у безпосередніх контактах один з одним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний із рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління.

Інший вид формування систем - за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна.

Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво.

Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті — на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади.

Політична сфера — це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи).

Духовна сфера — засоби масової інформації, культурні фонди, творчі об'єднання, науково-професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Є різні підходи до поняття «соціальна організація». Під поняттям «соціальна організація» можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети. Термін «соціальна організація» використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкта, тобто для виявлення його структури і типу зв'язків цілого та його частин. У цьому сенсі термін «соціальна організація» зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій. Соціальна організація має соціальні

властивості, до яких належать: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найбільш розвинених видів соціальної системи. На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожен з цих видів має пріоритет власних цілей.

Соціально-економічні - головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників

Соціально-культурні - головна ціль: реалізація естетичних установок; вторинна ціль: одержання максимального прибутку

Соціально-освітні - головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; вторинна ціль: одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками.

До соціальних зв'язків належать: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До економічних - матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї.

Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення або діагностики стану організації. В організації відбуваються об'єктивні (природні - за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні - за волею людини або суспільства) процеси. До

об'єктивних відносять процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані з законами організацій. До суб'єктивних - процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна виразити такою залежністю:

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

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару, в матеріально-речовій формі або у формі послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляються органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Як видно із наведеної залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією.

Колектив - це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Організація не може функціонувати без колективу, який становить її основу. Показники багатьох складових, що входять в організаційну систему, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить свою діяльність. З іншого боку повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією. Прикладом такої організації можуть бути повністю автоматизовані магазини, що набули поширення в

Японії, які працюють без продавців і касирів. Приватне підприємство, в якому працює тільки одна людина, теж не можна вважати організацією, оскільки воно позбавлене основної складової організації — колективу.

4.2. Людина як елемент соціальної системи

Людина - істота насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, артілі, соціальні прошарки, спільноти та організації. Наявність людського компонента - головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем. Загалом, соціальна організація являє собою досить складний організм, в якому переплітаються, поєднуються, координуються інтереси особистості та групи, примус і свобода, безумовна дисципліна та вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. Вони постійно розвиваються, перебудовуються, коли не відповідають вибраним цілям, трансформуються в інші форми, коли виявляється, що вони не здатні виконувати свої завдання. Разом з тим соціальна організація є суттєвим чинником формування особистості на всіх етапах її розвитку.

У різних формах діяльності певної спільноти, соціальної, етнічної чи молодіжної групи вона виявляє себе як приклад колективного суб'єкта, що втілює зв'язки соціальної взаємодії та реалізує ту чи іншу програму або мету. Функціонування подібних соціальних суб'єктів є необхідною передумовою і засобом розвитку як суспільства, так і окремої особистості.

Організація складається з індивідів та груп, які взаємодіють між собою. При цьому моделі цієї взаємодії можуть бути різними, вони наперед визначені планом чи програмою або

ж є неформальними чи спонтанними, міжособистісними в своїй основі. Але так чи інакше організаційні процеси об'єктивно містять у собі соціальну сутність. Окремі індивіди, які входять до організації, набувають принципово нових рис, вони втрачають свою окремішність, починають функціонувати відповідно до цільових призначень самої організації. В організації значною мірою концентрується потужний особистісний потенціал. Суттєвою ознакою організації є те, що вона впливає на соціальну поведінку особистості, визначаючи її багатоманітність і різноспрямованість.

Соціальна поведінка особистості – це поведінка в структурі організаційно опосередкованої системи цінностей, норм та цілей, це поведінка людини, яка належить організації. У зв'язку з цим виникає ціла низка конкретних практичних проблем. Зокрема важливим питанням є те, як добитись, щоб організація не була чужою людській природі, які закони і соціальні технології повинні складати основу соціальних конструкцій, що не придушують людську індивідуальність. Не в останню чергу слід зрозуміти, яким чином організація сприяє самоактуалізації та саморозвитку особистості, її нормальному соціальному функціонуванню, збереженню психологічного здоров'я тощо.

Соціальні організації являють собою спільності специфічного складу, основна суть яких полягає в особливому характері поєднання соціального і особистісного, організаційних та індивідуальних цілей. Природа соціальної організації, а також необхідність подібного поєднання опосередковують виникнення особливої системи норм організації. У цьому контексті життєдіяльність організації містить у собі два процеси: з одного

боку, усвідомлення і засвоєння учасниками організації її позаіндивідуальних цілей, а з іншого, урахування організацією індивідуальних запитів та вимог своїх учасників. Тому є підстави розглядати організацію не лише як систему ролей, позицій чи статусів, а й з позиції нормативної системи діяльності.

Призначенням організації є упорядкування спільної діяльності людей. Як важливий суб'єкт соціальної діяльності і суттєвий чинник різного роду процесів, що відбуваються в суспільстві, групі, спільноті, організація здійснює вплив на формування особистості, значною мірою визначає коло її потреб та інтересів, сприяючи здійсненню процесів соціалізації. Функціонування соціальної організації безперечним чином пов'язано з широким колом питань, які стосуються особистості, проблем формування в ній соціальних якостей, соціально обумовлених характеристик. Вона є суттєвим чинником становлення і розвитку особистості, значною мірою впливаючи на форми реалізації особистістю своєї активності, соціальної в тому числі.

Особистість є центром, в якому сходяться всі суспільні взаємодії. Феномен особистості являє собою особливу форму соціального буття людини, її орієнтації в соціумі. Відносини особистості та соціуму є історично неоднозначними і складними. Незважаючи на те, що соціум домінує у системі відносин з особистістю, у кінцевому рахунку він зацікавлений у ній, в її розвитку і самовдосконаленні.

На всіх стадіях соціалізації особистості суспільство в різних своїх виявах здійснює на неї свій вплив. Цей вплив здійснюється або безпосередньо, або через соціальну групу чи соціальну організацію. При цьому набір засобів можна звести до

норм, цінностей і знаків. Ті конкретні групи, в яких особистість долучається до систем норм і цінностей та які є своєрідними трансляторами соціального досвіду, отримали назву інститутів соціалізації.

Соціальна організація в цьому випадку може виконувати функції інституту соціалізації. Роль соціальної організації у вихованні особистості визначається тим, що вона суттєво впливає на зміст і характер цього процесу. Зокрема, у період раннього становлення особистості вирішальними чинниками виховання виступають сім'я та різного роду дошкільні дитячі організації та заклади. Слід зазначити, що традиційно сім'я розглядається як один із найважливіших інститутів соціалізації. Важливу роль відіграє і та система взаємин і спілкування, яка складається в дошкільних закладах. Від повноцінного функціонування цих форм соціальної організації великою мірою залежить становлення особистості, формування її особливостей, її орієнтованість на світ.

Надзвичайно велику роль у вихованні особистості відіграють школа, різного роду шкільні організації, вищі навчальні заклади, студентські організації різного спрямування. Особливо це суттєво в такий період життя особистості, що пов'язаний з юністю. Юність – це період найбільш інтенсивного прийняття життєво важливих рішень. Тому в такий період життя особистості соціальна організація, передусім, школа, шкільні організації, вищий навчальний заклад визначають перспективу розвитку особистості. На певному етапі життєвого шляху особистості визначальною є роль трудових колективів, де особистість набуває трудових, професійних навичок та соціально значущих рис поведінки і діяльності. Як важливі чинники

соціалізації і виховання особистості функціонують також різні суспільні організації, неформальні групи, альтернативні рухи. Своєю різноманітною та багатогранною діяльністю вони репрезентують особистість у суспільстві, виконують функцію передачі особистості соціального досвіду.

Отже, від способів зв'язку особистості із соціальним цілим залежить розвиток самої особистості, утворення соціальних установок, складних явищ мотивацій діяльності, формування певних рис характеру – як соціально типового, так і національно своєрідного. Не підлягає сумніву, що розвиток особистості, процес її виховання відбувається в межах групи, спільноти, організації. Організація є тим середовищем, де відбувається життєдіяльність особистості, здійснюються різні форми її життєтворчості. У цілому функціонування різних організаційних структур забезпечує реалізацію внутрішнього соціального потенціалу, притаманного людській спільноті. “Міра” їх активності є ніби “реакцією” на характер ситуації, яка об’єктивно складається в суспільстві та в якій перебуває людина. Організація також є засобом пом’якшення соціального напруження в людському товаристві. Крім того, напруження в організаційних структурах є необхідною умовою для людського існування. Будь-яка діяльність вимагає такого напруження, і соціальна тим більше. Особливого значення організаційні зв’язки та структури набувають в умовах соціальних, психологічних і політичних потрясінь, кардинальних змін стереотипів поведінки, ціннісних орієнтацій. Ці обставини значно впливають на , формування особистості, розвиток її потреб та інтересів. Потреба в організованій діяльності, координації й узгодженні дій людей тоді стає в таких умовах особливо актуальною та необхідною.

Загалом організація є досить суттєвим компонентом і частиною людського життя. Вона є носієм різних форм активності людей, впливає на формування системи цінностей в суспільстві, детермінує вияви культурного та політичного життя і постає, таким чином, невід'ємною частиною людського існування. Організація є також структурою, яка акумулює загальнолюдський досвід співіснування та спільної діяльності. Можна стверджувати, що в різних своїх виявах організація є обов'язковим елементом життя людської спільноти. Багато в чому завдяки усвідомленню її значущості особистість набуває досвіду соціального співжиття і людської солідарності.

Діяльність соціальної організації сприяє активізації суспільних процесів, які ведуть до формування принципово нових форм життєдіяльності особистості. При цьому вдосконалюються всі структурні компоненти соціальної організації – мета, засоби, утверджуються нові способи консолідації в межах самої організації, робляться спроби подолання існуючих суперечностей між членами організації. У цілому все це сприяє гуманізації самої соціальної організації та підвищенню її ефективності при виборі механізмів впливу на особистість, реалізації її потенціалу у процесі виховання особистості.

Різні форми соціальної організації є тим чинником, що значною мірою визначає характер і форми життєдіяльності особистості. Як відомо, людська життєдіяльність є всеохоплюючим процесом розгортання життя у будь-яких його виявах у фізичному та соціальному просторі, фізичному і соціальному часі. Однак, життєдіяльність особистості містить у собі й охоплює соціальний аспект.

Життєдіяльність особистості – це організація процесу життя на основі соціальних форм і способів діяльності, спілкування, поведінки, які склалися історично, це відтворення особою свого життя включенням його в соціальні процеси. Перебіг життя особистості, її становлення, розвиток, зміни, пріоритети в тих чи інших видах діяльності є залежними від форм дії на саму особистість соціальної організації. Життя людини не є механічною сукупністю переходів з однієї ситуації в іншу або. Воно також не є постійним вибором варіантів вчинків чи випадковим збігом обставин, ланцюгом випадків тощо. У процесі людського життя соціальна організація реалізує свої безпосередні функції – організації та координації людської життєдіяльності. Вона є суб'єктом предметної, соціальної, духовної діяльності особистості, одним із засобів реалізації її потреб, інтересів і цілей. Людське життя під кутом зору його суб'єктивного, активно-творчого начала виступає як проблема творення життя особистістю. Завдяки організації концентруються зусилля людей на досягнення загальноновизначених цілей. Крім того, організація визначає норми, необхідні для їх досягнення, обов'язки та відповідальність індивіда, дисциплінує особистість, зобов'язує її до виконання завдань, виховує почуття обов'язку.

Однією з основних функцій, що здійснює соціальна організація, є забезпечення чіткості і визначеності відносин між людьми, а також необхідного рівня соціального порядку в межах людської спільноти. Отже, функціонуючи як цілісний організм, соціальна організація здійснює загальну координацію дій, які виконуються під час виховного процесу. Значна роль у здійсненні координації людської життєдіяльності відводиться особистісним знанням та особистісній інформації, що досягається в

міжособистісному спілкуванні і втілюється в різноманітних уміннях, навичках, звичках, які індивід використовує, деколи навіть не усвідомлюючи цього. У певних умовах, що складаються в результаті організаційної діяльності, особистість дозволяє собі самостійно приймати будь-яке рішення на власний вибір та свідомо планувати свою діяльність.

“Присутність” організації в процесі виховання посилює взаємну відповідальність, яка є важливою засадою існування будь-якого людського товариства і передбачає концентрацію зусиль щодо захисту інтересів його членів. Усе це робить соціальну організацію в різних формах її діяльності досить дієвим суспільним інструментом, що забезпечує ефективну та повноцінну життєдіяльність людини, розвиток її сутнісних сил, реалізацію соціально важливих якостей.

Організація є також важливим складовим елементом і процесу життєтворчості. Як підкреслюють дослідники, проблема життєтворчості зосереджується на проблемі творення себе, побудові власного життя, виходячи з особистості, її духовного світу, світогляду, цілей, устремлінь, у кінцевому підсумку – з розуміння нею сенсу життя. Своє життя особистість творить у конкретних соціальних умовах. Вихідним пунктом цього процесу є суспільне становище особистості, її місце в системі суспільних відносин. Ця об’єктивна характеристика особистості надає можливість конкретизувати умови, в яких розгортається її життя, та той соціальний простір, в якому вона може реалізувати, втілити себе. Характер самоствердження особистості, сутність її діяльності може бути визначено завдяки аналізу прийнятих нею рішень у межах вільних виборів, що можливі в певних соціально-організаційних умовах, а також за ступенем активності,

нешаблонності, оригінальності діяльності, яку особистість виявляє у процесі виконання соціальних ролей.

Важливою рисою, що характеризує особистість з погляду врахування ступеню впливу на неї й її активність, є цілеспрямованість, орієнтованість на мету, уміння підпорядковувати повсякденну свою діяльність досягненню основних цілей. Особливо відчутним та активним вплив соціальної організації на особистість відбувається тоді, коли особистість є в основному сформованою, коли визначились її ціннісні орієнтації і пріоритети. При цьому, говорячи про діяльність особистості як усвідомлений, доцільний процес, слід поширювати таке розуміння лише на сформовану в основному особистість, точніше на такий етап її життя, на якому життєво важливі рішення вона здатна приймати сама й як самостійний суб'єкт здійснювати різні форми соціальної самодіяльності.

Життя особистості постає як багатогранний, динамічний процес, він охоплює всі вияви людської активності, творчості. Але в усій своїй багатовимірності цей рух не є хаотичним, а організується суб'єктом життя, особистістю. Саме особистість є основною силою, що творить своє власне життя і в кінцевому рахунку формує себе як неповторну цілісність. Не в останню чергу завдяки організації та втілюваним нею принципам і програмам життя відбувається свідомо побудова життя особистістю, вироблення нею стратегії життя. Це надає людині можливість окреслювати для себе основні шляхи та способи досягнення своєї стратегічної мети в житті.

Поняття життєвої стратегії містить у собі уявлення людини про послідовність здійснення життєвих планів, завдань у різних сферах суспільного життя і щодо самої себе. Разом зі змінами, які

відбуваються в її житті, із духовним розвитком, ускладненням моральної й естетичної, зміцненням волевої та збагаченням інтелектуальної сфер, переструктуруванням ціннісної системи, разом зі змінами зовнішніх умов життя особистість змінює, коригує і стратегію життя. Звісно, на практиці особистісне завжди здійснює своє життя на основі чітко розробленої й усвідомлюваної стратегії. Скоріше навпаки, здебільшого люди творять своє життя або опираючись на окремі свої захоплення у різні вікові періоди, або туманно уявляючи, маючи на рівні підсвідомості стратегії (чи щось подібне до цього) життя. Хоча зустрічаються такі цілісні натури, які підпорядковують своє життя чітко спланованій стратегії, досягненню ясно усвідомлюваної мети. Отже, життя особистості є значною мірою детермінованим діяльністю тієї соціальної організації, до якої належить індивід. У програмі чи нормах організації часто концентрується деяка життєва програма особистості. У ній також відтворюється та вибудовується послідовність життєвих дій, спрямованих на досягнення життєвих цілей, вимальовуються проміжні етапи і періоди, передбачається набуття необхідних засобів, створюються умови її здійснення.

Організація є тією соціальною силою, що створює умови для реалізації життєвої стратегії особистості, її виховання як частини соціуму. Вона пропонує програму, шляхи та засоби втілення тих чи інших планів. Щоправда, життя є настільки складним, що його не можна уявляти лише як втілення певної програми діяльності, як раціоналізований, логічно послідовний процес розгортання раніше створеної програми. Перед особистістю щоденно виникає безліч завдань, які народжуються

в суперечливому повсякденному житті, процесі вирішення тих чи інших проблем і суперечностей.

Можна стверджувати, що життєві завдання особистості – це єдність планованих дій та того, що виникає за будь-якими прогнозами, програмами і проектами. Вони вимагають як скоординованих, планованих, визначених наперед дій, так і виявів індивідуальної творчості особистості. Власне, цими завданнями окреслюється роль соціальної організації у процесі виховання особистості, формуванні системи цінностей сучасної молоді. Отже, сучасне життя характеризується посиленням процесів соціалізації, зміцненням механізмів організації та самоорганізації в суспільстві. Соціальна організація в різних своїх формах є одним із суттєвих чинників, що впливають на становлення життєвого світу особистості, здійснення її активності, формування її гуманістичних якостей і гуманістичних цінностей. Помітним є також вплив організаційних відносин на виховання особистості. Разом з тим людина є невід’ємним елементом будь-якої соціальної системи і впливає на її розвиток.

4.3. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації

У державі є велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об’єктів, тобто виокремлення об’єктів, схожих за своїми властивостями. Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні

організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ЗВО, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації.

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1. Ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;
2. Громадські. Ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільне значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3. Асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів— це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

Класифікація ділових організацій за функціональним та цільовим призначенням передбачає їх поділ на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість впливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або здійснюють істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що

надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або під цілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дає змогу організації підвищити можливість виживання в умовах напруженої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії називають диверсифікація.

Загалом, виділяють такі основні критерії класифікації організацій:

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

за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;

за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ЗВО);

за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні

(реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо);

за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації.

Звернемо особливу увагу на типи, виділені за ступенем формалізації - бо вони мають загальний характер, проявляються в усіх попередніх типах соціальних організацій і критерієм виділення їх є ступінь формалізації існуючих в організації зв'язків, взаємодій і відносин.

Формальну організацію прийнято визначати як спосіб організаційної побудови на основі соціальної формалізації зв'язків, статусів і норм. В основі формальної організації лежить розподіл праці, що виникає як результат необхідної спеціалізації. Розподіл праці виступає у вигляді системи статусів — посад, кожна з яких наділена специфічними функціями таким чином, що всі функціональні завдання розподілені між членами організації. Посадові статуси впорядковуються в ієрархічну структуру за схожістю функціональних завдань у різні організаційні підрозділи за принципом керівні—підлеглі в драбину залежностей між нижчими й вищими. Будь-яка формальна організація має спеціальний адміністративний апарат, основною функцією якого є координація дій членів організації з метою її збереження. Члени організації розглядаються функціонально: не як особистості, а як носії певних соціальних ролей. Чим складніша і більша організація, тим складніші функції виконує адміністративний апарат.

Формальна організація має різні регулятори нормування і планування діяльності організації: норми й зразки службової поведінки, програми діяльності, принципи й норми винагороди тощо. Формальна організація раціональна, оскільки в її основі лежить принцип доцільності свідомого руху до означеної мети. Вона принципово знеособлена, тобто розрахована на абстрактних індивідів, між якими не передбачено ніяких стосунків, крім службових, таких, що здійснюються за чіткою програмою. Кожна формальна організація певною мірою є бюрократичною.

Бюрократія - форма здійснення владних функцій, елемент механізму соціального управління. Існування бюрократії - необхідність організації формальної діяльності.

Специфічні особливості роботи підприємств, установ будь-яких типів багато в чому об'єктивні: зростання й ускладнення функцій володіння технікою адміністративної роботи, володіння інформацією і документацією, можливість готувати, складати й інтерпретувати правові норми, рішення на різних рівнях, вести численну переписку — все це робить значну частину людей залежними від бюрократії в організаціях. Ступінь бюрократизації організації значною мірою залежить від кількості зусиль, більше спрямованих на вирішення адміністративних проблем, ніж на досягнення цілей організації. Іноді відбувається заміщення цілей, і адміністративні цілі повністю витісняють попередні цілі організації.

Головними рисами ідеальної бюрократичної організації є: чіткий розподіл прав та обов'язків між членами організації, внаслідок чого досягається ефективність; ієрархія влади, яка дає змогу реалізувати контроль;

ієрархія посад і статусів, яка дозволяє кожній посадовій особі приймати рішення стосовно дій індивідів, які обіймають нижчі посади, і виконувати рішення вищих посадових осіб;

особистісна незалежність індивідів, які входять до організації, що дає їм можливість діяти лише в межах знеособлених обов'язків, існуючих в організації, і дає їм право не виконувати обов'язки поза рамками посади;

емоційна нейтральність відносин між членами організації внаслідок знеособленості адміністративної діяльності;

регламентація діяльності, що здійснюється за допомогою фіксованих і чітких абстрактних правил;

чітка визначеність функцій кожної з посад і в той же час взаємозамінність робітників, що вимагає компетентності індивідів з найбільш вузьких проблем діяльності організації;

можливість і необхідність проведення добору осіб для обіймання посад на основі їх кваліфікації;

можливість для індивідів просунути по службі за раніше домовленими критеріями (за віком або за особистісними посадовими заслугами, часто незалежно від особистісних уподобань керівника);

сувора регламентація управлінських функцій і визначеність поведінки виконавців, їх підлеглість чіткій раціональній схемі, яка забезпечує точність і однозначність дій, що дає змогу уникнути упередженості у взаємовідносинах між колегами.

Завдяки цим рисам бюрократична організація оптимально пристосована для вироблення стандартних рішень та впровадження їх в організацію на всіх рівнях і в усі структури. Бюрократична організація чітко структурована: в ній кожний

компонент має незмінну і однозначно визначену роль і місце в організаційній ієрархії. Бюрократичні структури досить поширені в усьому світі і дотепер залишаються ефективними, як зазначав ще М. Вебер. Він доводив, що саме ефективність і перш за все економічна ефективність — це головна достоїнність бюрократії: точність, швидкість, знання, постійність управлінського процесу, службова таємниця, єдиноначальність, субординація, зведення до мінімуму конфліктів. Головний недолік бюрократичної організації — ігнорування специфіки конфліктних ситуацій, дії за шаблоном, недостатня гнучкість. Ці риси бюрократичної організації суперечать творчості, яка не вміщується у суворі рамки регламентації бюрократії; таким чином, в організації виникають серйозні проблеми з нововведеннями.

Французький соціолог Мішель Крозьє переконливо показав, що здатність організацій до нововведень залежить від існування таких норм, які заохочують конструктивну і творчу діяльність. Між тим сама логіка діяльності бюрократичних організацій, характер зв'язків і залежностей, які склалися в ній, перешкоджають раціональній діяльності: бюрократія координує діяльність нижчих ланок, зважаючи на ієрархію службових залежностей, які вже склалися. За цих обставин дії підлеглих тлумачаться як правильні, якщо вони відповідають чинному статуту. Слабкість такої системи полягає в нерозумінні того, що здатність до творчості не підкоряється наказам. Негативно впливає на творчість також система заохочування в бюрократичних організаціях.

Американські соціологи Пітер, Міхаель Блау, та Вільям Річард Скотт на основі емпіричних досліджень довели, що гальмуючий вплив бюрократії на нововведення особливо

негативно проявляється в тому підрозділі організації, який вирішує складні комплексні і не досить чітко визначені проблеми. Творчі колективи, в яких організаційні відносини і стосунки виключають ієрархічну систему влади, вирішуючи такі завдання, дають кращі результати. Ринкові відносини також потребують компенсації недоліків бюрократичної формальної організації. Тим паче, що сталість (поряд з ефективністю), яка є головним чинником і основним результатом організації з бюрократичним характером діяльності, доведена до своєї межі, припиняє будь-який розвиток. Надмірна сталість організації також небезпечна для вдосконалення, як і її нездатність до інновації.

При інноваційному підході розвиток організації розуміється як свідомо і раціонально спланований і контрольований процес структурних змін. Інновативність знижує надмірний бюрократизм управлінських структур, але вона притаманна не всім організаціям у нашому суспільстві, навіть в умовах розвитку ринкових відносин. Причиною такого становища є те, що у нас вже досить тривалий час в організаціях традиційно фіксується панування структури над функцією, вертикальних зв'язків над горизонтальними, дублювання організаційного порядку, підміна його цілеспрямованим впливом, маятникові рішення, їх інверсійність. Інновативність проявляється через ініціативу особистості, групи і є поведінською характеристикою.

Впровадження інновацій - один із способів проведення змін в організації. Але не всі зміни в організації можна розглядати як інновацію. Інновація означає ідею, предмет, процедуру, які вперше освоюються у практичній діяльності. Вона свідчить, що основні ідеї визнано суспільно корисними і вони сприймаються

як нові. При цьому інновації вносять як рухливість в організаційний соціально-економічний порядок, так і більш високий рівень невизначеності та ризику. До того ж не всі вони мають універсальну корисність і тому освоювати їх повинні вибірково окремі організації залежно від їхніх потреб та умов існування й діяльності.

Що спонукає організацію вдатися до інновації? Це може бути пошук рішення проблем, які традиційними способами вирішити неможливо або неефективно; підтримка або підвищення престижу організації; реалізація знань про нові технології нових співробітників організації; поради консультантів тощо.

Який цільовий характер мають інновації? Більшість з них багатоцільові. Вони спрямовані на вдосконалення способу задоволення відомої або нової потреби, на зниження затрат організації, на поліпшення системи управління. Усі нововведення потребують певних ресурсів. Зрозуміло, що нововведення впроваджуються, коли організація має такі ресурси. Одна з системних характеристик середовища, в якому реалізується інноваційний процес, — інноваційний потенціал організації. Під інноваційним потенціалом розуміється здатність організації до саморозвитку. Врахування особливостей інноваційного процесу якнайкраще впливає на розв'язання суперечностей між бюрократичною організацією та творчою діяльністю, сприйнятливістю організацій до нововведення. Ми провели аналіз деяких важливих формальних характеристик організації.

Але соціальна організація, зокрема виробнича, внутрішньо суперечлива. З одного боку, в ній все має бути формалізовано, з другого — далеко не всі способи функціонування організації

чітко визначені й формалізовані. Більше того, спроби все регламентувати знижують ефективність діяльності. Поряд з бюрократичними принципами організаційної ієрархії, в організаціях існують і неформальні відносини, які за умов суворой системи адміністративних правил підвищують їх ефективність. Через взаємодію формальної і неформальної реалізується її соціальна структура. Неформальна організація являє собою сукупність індивідів, малих груп, для якої характерна система соціальних зв'язків, взаємодій, норм міжособистісного і міжгрупового спілкування, що виникла спонтанно.

Основним елементом будь-якої організації є люди. Тому можливий аналіз неформальних організацій за деякими ознаками. Організація за такого підходу розглядається як колектив робітників, основним елементом якого виступають соціальні групи: 1) демографічні — чоловічі, жіночі, за віком, за етносом; 2) професійно-кваліфікаційні — робітники, службовці, інженерно-технічні працівники, управлінці тощо; 3) контактні; 4) цільові; 5) за інтересами; 6) соціально-психологічні групи, що регулюють позавиробничі зв'язки людей.

Поняття формальної і неформальної організації запровадив американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880—1949). У 20—30-х роках він проводив відомі Хоторнські експерименти, в ході яких виявив, що у будь-якій організації, поряд з офіційними службовими відносинами (формальна організація), у людей виникають неофіційні, дружні стосунки (неформальна організація), причому і перші, і другі не хаотичні і не випадкові, вони суворо впорядковані й обумовлені певними закономірностями. На них можна впливати, ними можна управляти. У формальній організації особистість зберігає певну

автономію стосовно функції, яку вона виконує як посадова особа. Завдяки такій автономії робітник має діапазон свободи у виборі конкретних форм службової поведінки і взаємодії з іншими членами організації.

Неформальна організація містить можливості вирішення організаційних завдань такими способами, які можуть кардинально відрізнятись від запропонованих організацією. Взагалі виникнення неформальних груп — частіше це реакція на поведінку адміністрації, на недовіру керівників, на зловживання авторитарними методами.

Неформальні відносини виконують такі позитивні функції: слугують засобом ослаблення можливого конфлікту між підлеглими і вище стоячими посадовими особами, виступаючи своєрідним буфером між індивідом і суворою формальною організацією, пом'якшуючи її вплив на людей; сприяють згуртованості членів організації, підтримують її соціальну цілісність; зберігають почуття індивідуальної цілісності, самоповаги членів організації, їх високої самооцінки.

На відміну від формальної організації, неформальна становить систему міжособистісних відносин, що завжди персоніфіковані, а їх носії — живі люди, у яких існують відмінні від загальних цілі, завдання, інтереси, потреби. Неформальна організація завжди емоційна, внаслідок чого люди на роботі формують малі групи, гуртки, компанії, які між собою борються або співробітничать. Так виникає неформальна структура. Неформальні організації виникають там, де неефективні дії формальної організації порушують важливі для життєдіяльності всього соціального організму функції. Вони компенсують їх за рахунок функціонально спрямованої самоорганізації і

саморегуляції, до якої прагнуть всі людські спільноти, адже у будь-якій організації, поряд з відтворювальною діяльністю, об'єктивно існує дезорганізація. Саме поєднання деструктивного ентропійного процесу й відтворювальної здатності йому протидіяти і є основою усталеного розвитку організації, як і всього суспільства в цілому.

Як ми зазначали, неформальна структура організації може відповідати формальній, може не відповідати, може навіть суперечити їй. У першому випадку при збігу ділових й міжособистісних відносин зростає згуртованість організації, підвищується ефективність її діяльності. У разі розбіжності між формальною і неформальною структурами соціальна група організації втрачає усталеність, стабільність і як результат - ефективність розвитку її діяльності. Більше того, сама неформальна організація може виконувати негативну роль. Адже будь-яка виробнича організація двоїста за своїм характером не лише стосовно формальних і неформальних параметрів діяльності, їй також притаманні інструментальність і суб'єктивність. Тобто організація, з одного боку, є інструментом чиеїсь діяльності (іншої організації або особистості), а з другого - для успішного виробництва вона повинна бути хоч би частковим суб'єктом особистої діяльності. Якщо організація неінструментальна, то вона не може розглядатися як організація взагалі. У той же час наявності лише інструментальності недостатньо, щоб організація «ожила», почала виконувати свої функції. Люди ж не можуть у процесі діяльності поводитися однозначно, вони, як ми зазначили, створюють неформальні групи, які не завжди поділяють цілі організації.

4.4. Еволюція соціальних організацій

Адаптація соціально-економічної системи - це не просто пристосування, а завжди розвиток, що здійснюється шляхом системної диференціації, направлений на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем. Основний еволюційний принцип - принцип доцільності, він не виявляється в межах суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що за природного відбору виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в наявності загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем досягнувши апогею виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів у природній історії часто мало характер катастроф. Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем — передача історичного досвіду майбутнім поколінням, що складає найважливішу умову їх подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція має соціокультурний характер, бо відбувається шляхом засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому здійснюється значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що в системі. Процес

самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуації), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт приводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок - спонтанний, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку. Принцип негативного зворотного зв'язку лише показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок в системі, але не дає змоги розкрити механізм виникнення такого порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Тому потрібно застосовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язані з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи. В результаті взаємодії великої кількості випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їх взаємне узгодження та виникають кооперативні процеси, що супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, що утворюється. Яким шляхом піде подальша еволюція, яка альтернатива буде вибрана системою, багато в чому залежить від випадкових чинників.

Питання для перевірки знань:

1. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
2. Назвіть основні компоненти соціальних систем.
3. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.
4. Назвіть основні види соціальних організацій.
5. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
6. Що таке формальні і неформальні організації?
7. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.

Тема 5. Організаційний процес

5.1. Організація як система процесів, альтернативні парадигми організаційного процесу.

5.2. Організація і управління

5.3. Система управління організацією

5.4. Принципи управління

5.5. Методи управління

5.1. Організація як система процесів, альтернативні парадигми організаційного процесу.

У будь-якій організації одночасно відбувається велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками.

Узагальнивши всі процеси, які здійснюються в організації, можна виділити дві групи:

- процеси, що мають матеріально-речовий характер; - інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації

як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей.

Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

- первинні (основні). Вони включають усі види робіт, безпосередньо пов'язаних із виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;

- вторинні (допоміжні), їх завдання — забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;

- управлінські. Включають діяльність щодо визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Альтернативні парадигми організаційного процесу *Статична та динамічна системи*

Для розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

- статика — врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки відсутні перспективи розвитку;

- динаміка — розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього

середовища. Для організації, що розвивається, характерними є прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Говорячи про статику та динаміку організації, доречно буде пригадати закони механіки, сформульовані Ньютоном. Відповідно до першого закону Ньютона — закону інерції — об'єкт, на який не діють сили, знаходиться в стані спокою або рівномірного руху; змінити цей стан може тільки дія сили. Це твердження можна за аналогією перенести на діяльність організації, якій, як і будь-якій матеріальній системі, властива інерція. Для подолання інерційності потрібні значні зусилля з боку керуючої частини організаційної системи.

Статичний і динамічний стани організації визначаються етапами її життєвого циклу. Будь-яка організація проходить деякі або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи — статичну і динамічну. Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних належить етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні і зовнішні відносини розглядаються окремо. Динамічна група включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку.

Процес є послідовністю певних явищ та подій. Явища, за своєю природою, є об'єктивними, а події мають суб'єктивне забарвлення. Таке розуміння визначає об'єктивну, змішану та суб'єктивну природу організації.

Динамічна (процесуальна) організація як процес становить

послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес.

Теорія організації визначає елементи процесу, що характеризуються такими критеріями:

дія — первинність, однозначність, завершеність;

операція — орієнтація та спеціалізація;

стадія — функціональна однорідність та послідовність;

етап — проміжна результативність та керованість;

фаза — період у розвитку організації та відокремленість за характерними ознаками;

цикл — послідовність та періодична повторюваність.

Організацію як процес поділяють на: - випадкову та цілеспрямовану;

- послідовну та паралельну;

- орієнтовану та програмовану; - тимчасову та постійну;

- спонтанну та очікувану; - загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

До принципів статичного стану організації належать: принцип пріоритету мети;

принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету персоналу;

принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

Система, що динамічно розвивається, перебуває в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться

в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучі до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток організації в межах вибраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вищий рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінської впливу є добре відремонтована машина. Щоб наблизити кожного окремо взятого працівника організації до цього ідеалу, йому визначена певна роль в організації, що строго регламентується посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Цьому також сприяють трудова дисципліна, норми поведінки і традиції, встановлені в колективі. Організація володіє грошовими та технічними ресурсами, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості.

Кібернетико-синергічний підхід

У менеджменті ХХ століття було запропоновано багато методів і підходів до управління:

-управління по цілях,

-управління за результатами, -управління за відхиленнями,

-ситуаційне управління та безліч інших.

При цьому ідентифікація методів нерідко викликає труднощі - розмиті критерії. Між тим, аналіз змісту відомих методів показує, що всі вони знаходяться в просторі *кібернетичних уявлень*.

Один з атрибутів кібернетичного підходу - поділ систем на керуючі і керовані.

Кібернетичний підхід полягає також в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, у визнанні універсальності законів управління для систем різної природи, у виявленні та організації механізмів зворотного зв'язку, що діють в системах управління, в оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеними цілями.

Синергетичний підхід орієнтує дослідника на облік природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в самоорганізованих системах не значущий. Для саморозвитку мета перестає бути актуальною - важливий шлях. Синергетичні процеси - природні процеси досягнення системою нових станів без цілеспрямованого зовнішнього впливу.

Вважається, що змістовно кібернетичний і синергетичний підходи альтернативні.

Всі вистави менеджерів ХХ століття зводилися до того, що є суб'єкт і об'єкт управління. Концепції та школи менеджменту орієнтувалися на пошук різних способів впливу суб'єкта на об'єкт управління. Їх метою було ефективне використання фізичного, психологічного та інтелектуального потенціалу суб'єкта в підприємницьких цілях. До кінця ХХ століття стало очевидно, що такий підхід вичерпав свої

можливості. Основою взаємодії стала співпраця, взаємодоповнення творчих здібностей індивідуумів, що стоять на різних щаблях ієрархії. В інформаційному суспільстві можливості одного суб'єкта розкриваються через можливості іншого. Концепція «суб'єкт - об'єкт управління» у менеджменті поступово поступається місцем концепції самоорганізації. Іншими словами, кібернетичний підхід у менеджменті поступається місцем синергетичного.

5.2. Організація і управління

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

Співвідношення понять "організація" та "управління" характеризують такі положення:

- управління, а точніше система, що управляє, вже є організацією, єдиним упорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура має всі системні властивості організації;

- управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних та механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію щодо підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;

- організація як процес з впорядкування в організованих системах є функцією управління і відповідно складовою частиною управління. В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким

чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дає змогу виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – "система" та "управління".

Будь-яка організація реалізує три процеси: - отримує ресурси із зовнішнього середовища; - здійснює виготовлення продукту; - передає продукт в зовнішнє середовище.

Для успішної діяльності організація має підтримувати певний баланс між цими процесами. Ключова роль у підтримці цього балансу належить управлінню.

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

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

Внутрішньоорганізаційні процеси включають три

основні підпроцеси: координація, ухвалення рішень, комунікації.

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

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

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

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

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

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

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп належать:

- виробництво;
- маркетинг;
- фінанси;
- робота з кадрами;
- облік і аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що надходять на вході в організацію, продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу.

Управління маркетингом покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації.

Управління фінансами полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації.

Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації.

Управління обліком і аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

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

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

Безпосереднє ділове оточення формується такими суб'єктами середовища, які безпосередньо пов'язані або безпосередньо впливають на діяльність конкретної організації. Це оточення створюють покупці, постачальники, конкуренти.

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

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

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

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

5.3. Система управління організацією

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

Управління організацією – це безперервний процес

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

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

Кожна з позначених частин має певну самостійність і власне призначення. Об'єкт управління – система, що виконує рольову функцію організації, тоді як суб'єкт управління підтримує виходи цієї системи на рівні, що задовольняє задані умови її функціонування. Зв'язок у системі управління об'єднує суб'єкт та об'єкт управління в єдине ціле, її слід розглядати як джерело інформації для вироблення управлінських дій. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, що живлять всі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

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

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності

є менеджери. Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання.

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

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

5.4. Принципи управління

У техніці використовуються три фундаментальних принципи управління (керування):

- 1) принцип розімкненого керування;
- 2) принцип компенсації (керування за збуренням);
- 3) принцип зворотного зв'язку (керування за відхиленням).

Крім того, в практиці управління виділяють загальні та конкретні принципи управління.

Загальні принципи управління характеризуються тим,

що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести:

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Принцип плановості управління також зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Принцип стимулювання припускає, насамперед, мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур

управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Принцип взаємозалежності. Простої вказівки на те, які змінні фактори сильніше впливають на діяльність суб'єкта й об'єкта управління, явно недостатньо для того, щоб визначити, як організація буде досягати власних цілей.

Принцип динамічної рівноваги. Відповідно до закону інерції успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. У даному випадку під *потенціалом* розуміють здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Іншими словами, потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

Принцип економічності. Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною. Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища. Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*. Проте під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць (виробів, послуг, товарів і ін.) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на вході. Чим більш економічним буде вхід, тим продуктивнішою буде організація. Продуктивність є наслідком використання всіх видів ресурсів у комплексі.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. Тому принцип економічності є одним із ключових при оцінці роботи організації.

Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту. Дотримання його передбачає:

- побудову системи менеджменту в кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу;
- дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту;
- володіння менеджерів теорією менеджменту.

Принцип ефективності. Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (E), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

Принцип оптимальності. Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум - це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту. Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу

постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту.

Принцип єдності цілей. Вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

Принцип цілісності системи менеджменту. Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посилали повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

Принцип гнучкості організаційних структур. Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожну структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них. Організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв'язку з економічними, технічними, біологічними, політичними і соціальними змінами.

Принцип єдиноначальності. Чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

Принцип делегування повноважень. Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

5.5. Методи управління

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, що застосовуються в управлінні. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні

дослідження тощо.

Системний підхід застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі вирішення, обираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, якою і є організація.

Моделювання є методом вирішення складних управлінських завдань. Воно дає змогу змоделювати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших чинників, що діють на систему. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні й функціональні параметри системи, що є суттєвими для цілей вирішення.

Експериментування застосовується в тому разі, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Це, зокрема, інституційні чинники, що мають неформальний характер (звичаї, традиції, норми поведінки, що склалися в суспільстві й можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення

завдань організації і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування.

У вивченні та вирішенні управлінських проблем важливу роль відіграє *конкретно-історичний підхід*, відповідно до якого кожне явище має розглядатися в динаміці. Так, розвиток будь-якого об'єкта управління характеризується стадіями його життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що викликає необхідність застосування для їх вирішення найадекватніших методів.

Методи соціологічних досліджень знайшли широке застосування у вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємовідносин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження й самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація дає змогу менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на ті чи інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління. Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються *конкретними або специфічними методами*. Вони поділяються на три групи:

- методи управління функціональними підсистемами; • методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Ґрунтуючись на уявленнях кібернетичного підходу,

всі відомі в сучасному менеджменті методи управління можна розділити на:

- детермінований;
- програмно-цільовий;
- ціннісно-орієнтований.

В якості ознак класифікації управління використовуються фактори зворотного зв'язку і визначення мети.

Застосування *детермінованого методу* в організації має на увазі перш за все цілепокладання. Зворотний зв'язок забезпечує сувору відповідність поведінки системи розробленою програмою. Призначення зворотного зв'язку - виявити відхилення об'єкта управління і привести його у запланований стан.

Головним критерієм для *програмно-цільового* методу є мета, а не план. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних управляючих впливів, але й більш складні дії з аналізу обставин, що сприяють виникненню цих відхилень.

Програмно-цільове управління (ПЦУ) – спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні, як правило, комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми.

У *ціннісно-орієнтованому методі* механізм зворотного зв'язку містить три петлі, що забезпечують коригування поведінки системи управління відповідно до розробленої

програми, коригування програми (плану) на основі поставленої мети та її зміна.

Тема 6 Теоретичні засади організації як об'єкта управління

6.1. Організація і управління.

6.2. Система управління організацією.

6.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

6.1. Організація і управління

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

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

- управління, а точніше система, що управляє, вже сама по собі є організацією, єдиним впорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура повністю володіє системними властивостями організації;
- управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних та механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію з підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;
- організація як процес з впорядкування в організованих системах виступає як функція управління і з цієї точки зору є складовою частиною управління.

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

Будь-яка організація реалізує три процеси: отримує ресурси із зовнішнього оточення; здійснює виготовлення продукту; передає продукт в зовнішнє середовище. Для успішного існування організації необхідно підтримувати певний баланс між даними процесами. Ключова роль в підтримці цього балансу належить управлінню.

Управління у внутрішньоорганізаційному житті відіграє роль координуючого начала, що формує та приводить в рух ресурси організації для досягнення нею своїх цілей. Управління формує та змінює, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації. Внутрішнє середовище організації є органічним поєднанням таких складових, як структура, внутрішньоорганізаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура. Структура відображає виокремлення окремих підрозділів, що склалося в організації, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів в єдине ціле. Управління повинне визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами, поставити завдання перед підрозділами та наділити їх необхідними ресурсами. Від умілого вирішення всіх цих питань та своєчасного коректування і зміни структури залежить успішність функціонування організації.

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

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

Процедури ухвалення рішень формуються в різних організаціях по-різному. Ухвалення рішень може здійснюватися від низу до верху, тільки на верхньому рівні або на нижньому рівні ієрархії. Норми, що існують в організації, і форми комунікацій чинять великий вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу усередині організації.

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

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

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

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту.

До цих функціональних груп відносяться: виробництво; маркетинг; фінанси; робота з кадрами; облік і аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що поступають на вході в організацію, в продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу.

Управління маркетингом покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації.

Управління фінансами полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації.

Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації.

Управління обліком і аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

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

Загальне зовнішнє оточення організації відображає стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією. Воно

формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних і інших процесів. Безпосереднє ділове оточення формується такими суб'єктами середовища, які безпосередньо пов'язані або безпосередньо впливають на діяльність даної конкретної організації. Це оточення створюють покупці, постачальники, конкуренти.

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

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

Для органічного типу управління організацією характерні: гнучка структура; динамічні, не жорстко визначені завдання; готовність до змін; самоконтроль та контроль колег; різновекторність комунікацій. Кожному з цих типів може бути надаватися перевага залежно від характеру оточення та рівня невизначеності.

6.2. Система управління організацією

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

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для якнайкращих результатів з позиції досягнення поставленої мети.

«Управляти – означає вести організацію до її цілі, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її

розпорядженні ресурсів», – так охарактеризував процес управління А. Файоль.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, врешті-решт, здійснення загальної цілі або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій повинен існувати спеціальний орган, що реалізовує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуючу та керовану частини. Кожна з зазначених частин має певну самостійність і власне призначення. Об'єкт управління – система, що виконує ролеву функцію організації, тоді як суб'єкт управління підтримує виходи цієї системи на рівні, що задовольняє заданим умовам її функціонування. Зв'язок в системі управління об'єднує суб'єкт та об'єкт управління в єдине ціле. Її слід розглядати як джерело інформації для вироблення управлінських дій. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, що живлять всі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

До керуючої частини входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом. Кінцевим продуктом керуючої частини інформація. Керівна ланка – необхідний елемент будь-якої організації. На цьому рівні ухвалюються управлінські рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення ухвалюється з метою подолання проблеми, що виникла. Відзначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди носить узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект в прямій

або опосередкованій формі впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією.

Менеджери в організації грають різноманітні ролі. Найбільш важливими з них є наступні.

Роль щодо ухваленню рішення. Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування. Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику і основні цілі організації.

Керівна роль. Менеджер формує відносини всередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації. Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, дані ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

Керована ланка – це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу. Те, що поступає на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Так наприклад, якщо йдеться про ділову організацію, що здійснює управління фінансами, скажімо, про

банку, то на його вхід поступають грошові кошти або їх замітники (цінні папери, векселі, акції і т.п.). Виходом є інформація щодо управління фінансовими потоками та грошовими коштами. У багатьох випадках банк здійснює виплату наявних грошових коштів.

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

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

Щоб координувати дію керованої частини, необхідно використовувати систему наукового управління, обґрунтовану Ф. Тейлором в його книзі «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши, таким чином, одну з основних управлінських функцій.

Основні положення системи наукового управління за Тейлором формуються таким чином:

створення наукового фундаменту, що замінює собою традиційні методи роботи, що практично склалися;

відбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв;

взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої системи організації праці;

рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

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

Найчіткіше завдання управління організацією сформулював А. Файоль, один із засновників наукової теорії управління. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну і захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є:

планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату;

організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних й людських ресурсів;

видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі;

координація різних дій для досягнення загальної мети;

вироблення норм поведінки членів організації і проведення заходів щодо дотримання цих норм;

контроль за поведінкою членів організації.

Анрі Файоль сформулював характерні ознаки процесу управління на початку ХХ століття. З тих пір в діяльності організацій відбулися значні зміни. Ускладнилася їх структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук призвела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різні сферах людської діяльності помітно вплинуло на технологію ухвалення управлінських рішень та на процедуру контролю за виконанням рішення. Особливістю діяльності ділової організації в наші дні є робота в умовах гострої конкуренції не тільки усередині країни, але і на міждержавному рівні. Прискорений розвиток засобів комунікації, електронних засобів, що забезпечують зберігання та обробку інформації, призвів до виникнення нового інформаційного середовища, в якому функціонують організації. Це, у свою чергу, викликало зміну вимог, що висуваються до систем управління.

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

- координація та інтеграція зусиль членів організації щодо досягнення загальної мети;
- організація взаємодії і підтримка контактів між робочими групами і окремими членами організації;
- збір, оцінка, обробка та зберігання інформації;

- розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп);
- контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

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

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

принцип обґрунтованості: організація підкоряється певним закономірностям, що визначають її внутрішні причинно-наслідкові зв'язки, її функціонування та існування;

принцип цілеспрямованості: організації властиве прагнення до досягнення поставленої мети, що забезпечує з часом новий стан організаційної системи;

принцип модельованості: організація як складна система може бути представлена багатоманіттям моделей, кожна з яких відображає певну грань її суті.

6.3. Технології управління організацією: теоретичні засади

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

Можна дати декілька визначень менеджменту організації, які виражають його зміст:

- менеджмент організації – це засіб організаційного управління;
- менеджмент організації – напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації;
- менеджмент організації – система спеціальних важелів та інструментів забезпечення розвитку організації через використання внутрішніх ресурсів та резервів.

Менеджмент організації також називають внутріорганізаційним менеджментом. Основними функціями менеджменту організації є планування, організація, контроль та мотивація. Функції менеджменту є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень. Завданнями менеджменту організації є координація та інтеграція зусиль членів організації по досягненню її цілей; організація взаємодії між окремими елементами організації; ефективний розподіл та використання ресурсів організації; налагодження контактів із зовнішнім середовищем; адаптація діяльності організації в залежності від умов внутрішнього та зовнішнього середовища; постійне впровадження інновацій.

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій. Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з

інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

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

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте співвідношення понять «організація» та «управління».
2. Яку роль відіграє управління всередині організації?
3. Чи необхідно управляти процесом взаємодії організації із зовнішнім оточенням?
4. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
5. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.
6. Які елементи в організації є об'єктом управлінської діяльності?
7. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?
8. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.
9. Що таке менеджмент організації? Назвіть елементи його спеціального економічного інструментарію.

Тема 7. Самоорганізація

7.1. Природничо-наукові початки синергетики.

7.2. Синергетична концепція самоорганізації.

7.3. Гнучкість організації.

7.4. Стійкість організації.

7.1. Природничо-наукові початки синергетики

Синергетика заснована на принципово новому баченні світу і новому розумінні процесів розвитку порівняно з тим переважаючим способом бачення, який панував у класичній науці впродовж попередніх століть. У класичній науці XIX ст. існувало переконання, що матерії спочатку властива тенденція до руйнування всякої впорядкованості, прагнення до початкової рівноваги.

Такий погляд на речі сформувався під дією рівноважної термодинаміки, науки, що займається процесами взаємоперетворення різних видів енергії. Встановлено, що взаємне перетворення тепла і роботи нерівнозначне: робота може повністю перетворитися на тепло тертям або іншими способами, а ось перетворення тепла повністю на роботу принципово неможливе. Отже, у взаємопереходах одних видів енергії в інші існує визначена самою природою спрямованість.

Широко відомий другий закон термодинаміки, сформульований німецьким фізиком Рудольфом Клаузіусом, що теплота не переходить мимоволі від холодного тіла до гарячішого. У термодинаміку введено поняття ентропії, що означає міру безладу в системі. Точніше формулювання другого закону термодинаміки: при мимовільних процесах у системах, що мають постійну енергію, ентропія завжди зростає. Максимальна ентропія означає повну термодинамічну рівновагу, що

еквівалентна хаосу (чим вищий ступінь ентропії в системі, то менший ступінь порядку). Єдиним “докором” термодинаміці служила дарвінівська теорія еволюції, згідно з якою процес розвитку рослинного і тваринного світу характеризується безперервним ускладненням, наростанням висоти організації і порядку. Жива природа прагне геть відійти від термодинамічної рівноваги і хаосу. Так виявилася “нестиковка” законів розвитку живої і неживої природи. Постулат про здібність матерії до саморозвитку було введено у філософію в античні часи, тоді як його необхідність у фундаментальних природничих науках стала усвідомлюватися лише останнім часом.

Таким чином, сформувався передумови для виникнення теорії самоорганізації. Поняття самоорганізації знаходиться у центрі сучасних уявлень про еволюційні процеси. Бельгійський вчений Ілья Пригожин одним із перших встановив, що системи, надані самі собою, можуть зменшувати ентропію всупереч усім раніше відомим уявленням. Нині усе ширше визнається, що самоорганізація — фундаментальний процес природи.

Встановлено, що існують взаємозв'язані і взаємозумовлені матеріальні об'єкти з рівноважною і нерівноважною структурною організацією речовини. Одні з них утворюються в ході процесу, прагнучого до рівноваги, інші — в ході процесу прагнучого до нерівноваги. Головною особливістю процесу самоорганізації є його антиентропійна спрямованість.

Термін “самоорганізація” почав застосовуватися для позначення природних антиентропійних процесів упорядкування, що мають іншу природу, ніж процес рівноважної організації, хоча довгий час вважалося, що порушення другого закону термодинаміки можливе лише при свідомому втручанні людини.

В ідеях І. Пригожина, розвинених Г. Хакеном в синергетику, розглядається так звана когерентна самоорганізація. Її механізм пов'язаний з кооперативною взаємодією безлічі однорідних компонентів, що приводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Такий механізм Г. Хакен назвав синергетичним. Синергетика, за Р. Хакеном, вивчає системи, що складаються з великої кількості частин, які взаємодіють між собою. У Г. Хакена з цього питання були попередники: Ч. Шеррінгтон, І. Забузький та ін. Однак вони говорили лише про приватні приклади синергетичних процесів. Деякі авторитетні автори висловлюються про синергетику, як про нову наукову парадигму.

Під парадигмою у філософії розуміють певну сукупність загальноприйнятих у науковому співтоваристві ідей і методів (зразків) наукового дослідження. Синергетику як нову парадигму можна коротко схарактеризувати трьома ключовими ідеями: нелінійність, самоорганізація, відкриті системи.

7.2. Синергетична концепція самоорганізації

Синергетична концепція самоорганізації може бути представлена у вигляді таких положень:

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи у нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою і її оточенням.
2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака — зростання порядку. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, утворенням однорідних стабільних статичних структур.
3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія, що є складнішими в інформаційному сенсі об'єктами, ніж елементи

зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система і її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації зумовлена внутрішніми властивостями підсистем у їх індивідуальному і колективному вияві, а також діями з боку середовища, в яке “занурена” система.

5. Поведінка підсистем і системи загалом характеризується спонтанністю.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі разом з іншими процесами, що мають протилежну спрямованість і здатні в окремих фазах існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися їм.

При цьому система взагалі може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду. Синергетика заснована на ідеях цілісності світу і наукового знання про нього, спільності закономірностей розвитку об’єктів усіх рівнів матеріальної і духовної організації, нелінійності (багатоваріантності і безповоротності), взаємозв’язку хаосу і порядку (випадковості і необхідності).

Синергетика дає нам новий образ світу — складно організованого і відкритого, що еволюціонує за нелінійними законами. Останнє означає, що цей світ повний несподіваних поворотів, пов’язаних з вибором шляхів подальшого розвитку. Синергетика вивчає відкриті нелінійні (описувані нелінійними рівняннями) системи.

Предмет синергетики — механізми самоорганізації щодо стійкого існування і саморуйнування макроскопічних упорядкованих структур. Ці механізми властиві і світу природних (живих і неживих), і світу людських соціальних процесів. Тому

синергетику розвивають представники найрізноманітніших дисциплінарних галузей (фізики, біології, хімії, математики).

Синергетика — це напрям, що інтенсивно розвивається, а не наука, що склалася. Синергетика має власну мову. Це мова таких понять, як “аттрактори” і “біфуркації”, “фрактали” і “детермінований хаос”.

Поняття «*аттрактора*» наближене до поняття «мети». У широкому сенсі – це спрямованість поведінки нелінійної системи, кінцевий її стан або завершальний етап еволюції. Під аттрактором в синергетиці розуміють відносно стійкий стан системи, який ніби притягує (від латинського *attrahere* – притягувати) до себе безліч її траєкторій, які визначаються різними початковими умовами. Якщо система потрапляє в конус аттрактора, то неминуче еволюціонує до цього відносно стійкого стану.

На рівні математичного опису *біфуркація* означає розгалуження рішень нелінійного диференціального рівняння. З огляду фізики, точка біфуркації є центром розгалуження шляхів еволюції системи.

Фракталами називаються об’єкти, що мають властивість самоподібності. Це означає, що малий фрагмент структури такого об’єкта уподібнений іншому, більшому фрагменту або навіть структурі в цілому. Властивість фрактальності має аналоги у глибинах філософської думки, а саме у філософських уявленнях про монадність елементів світу. Кожна монада, за Лейбніцом, віддзеркалює властивості світу в цілому. Типові фрактальні об’єкти – хмари або берегова лінія; їх малюнок схожий і повторюється в різних масштабах.

Синергетика розглядає випадковість, що відіграє особливу роль в процесах самоорганізації. Випадковості мовою

синергетики називаються *флуктуаціями*. Випадковість – творче, конструктивне начало; вона здатна відігравати роль механізму, що виводить систему на аттрактор, на одну з власних структур середовища, на внутрішню тенденцію її організації. Нелінійне середовище починає самовибудовуватися, організовуватися, але для ініціювання, початкового спускового механізму цього процесу потрібен хаос.

Знання принципів самоорганізації складних систем дає нові надії, розкриваючи нові напрями пошуку способів управління складними системами. Складна нелінійна система здатна сама себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції її саморозвитку.

7.3. Гнучкість організації

Організаційний процес повинен володіти гнучкістю, тобто здатністю до оперативних змін. У зв'язку з цим може йтися про гнучкість орієнтації або про гнучкість реалізації процесів.

Гнучкість орієнтації припускає, що процес допускає: зміну пріоритетів і приватних цілей при збереженні головних; перегляд поставлених завдань; коригування складу і змісту виконуваних функцій; зміну спрямованості у разі відхилення від встановлених орієнтирів. Гнучкість реалізації припускає, що процес здібний до зміни: форм і способів реалізації; складу і послідовності стадій; таких параметрів, як тривалість, інтервали між стадіями, швидкість, інтенсивність та ін.

Гнучкість процесу дає можливість забезпечувати: дії механізму саморегуляції процесу, оскільки за потреби можуть бути оперативно змінені відповідні його характеристики; узгодженість між собою окремих стадій процесу, оскільки може

бути своєчасно змінена орієнтація відповідних стадій; велику надійність здійснення процесу, оскільки при виникненні збоїв можуть бути своєчасно внесені відповідні корективи.

Гнучкість процесу зумовлена: підвищенням рівня його керованості; гнучкістю системи, що забезпечує цей процес; інформативністю процесу, що забезпечує повноту і тимчасовість надходження інформації; сприйнятливостю процесу до дій з боку суб'єкта управління; оперативністю процесу, що забезпечує своєчасність змін; формуванням багатоваріантних структур реалізації процесу; інтервальність значень тривалості процесу і його окремих стадій.

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

Згідно з сучасними уявленнями про стабільність, цей стан забезпечується не стільки придушенням відхилень (статична стабільність), скільки можливістю зміни стану в певному діапазоні (динамічна стабільність). Динамічна стабільність організації іноді ототожнюється з гнучкістю. Прийнято використовувати поняття «гнучкість» для опису властивостей і поведінки систем різної природи.

Розглянемо деякі приклади. Гумовий предмет, що здатен змінювати форму, залишаючись при цьому тим же гумовим предметом, ми називаємо гнучким, еластичним. Тут гнучкість – властивість матеріалу, з якого виготовлений предмет. Під «гнучкими цінами» маються на увазі ціни, що змінюються, залежно від умов попиту. Широко поширеними є поняття «гнучка дипломатія», «гнучка політика», «гнучке автоматизоване виробництво» тощо. Характерно, що це поняття

використовується як для ергатичних людино-машинних, так і для природних систем, а також для систем іншої природи.

Властивість гнучкості організації забезпечується багатьма чинниками:

- принципами побудови організаційних структур;
- технологічною (виробничою) гнучкістю, що дає змогу оцінити технологію виробництва, а також визначити, наскільки швидко можна перебудуватися на випуск нової продукції;
- сучасними засобами комунікації;
- характером виробничих відносин, включаючи стиль керівництва, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, наявність неформальних груп і т. ін.;
- рівнем кваліфікації працівників.

Переважає більшість організацій характеризуються певною гнучкістю. Гнучкість структури виявляється у:

- варіабельності зв'язків, з'єднань і конфігурацій;
- замінюваності окремих структурних блоків, а також їх функціонуванні за дискретною схемою;
- формуванні вторинного контуру структурних зв'язків;
- посиленні середньої ланки структури;
- широкому розвитку мережі периферійних зв'язків.

Виробнича гнучкість Беручи до уваги те, що менеджмент зароджувався у промисловому виробництві, розглянемо докладніше чинник виробничої гнучкості. Простежуючи формування уявлень про виробничу гнучкість, можна відзначити, що вона тією чи іншою мірою виявляється на будь-якому етапі розвитку продуктивних сил. Якщо при цьому є відповідний набір оснащення, тобто інструменту і пристосувань, така система здатна перебудуватися на виготовлення різних деталей.

Виробнича система, що складається з кількох одиниць технологічного устаткування, дістає додаткові можливості змінювати свою поведінку за рахунок організації транспортних зв'язків і управління всією системою. Таким чином, до управління дією на предмет праці додаються завдання структурної організації, оптимізаційні завдання та ін. Від гнучкості виробничих систем залежать підвищення продуктивності праці, ефективності використання устаткування, а також якості продукції.

Оптимальне управління виробництвом за допомогою традиційних методів стає практично неможливим, тому для сучасного менеджменту актуальне питання про комплексну автоматизацію таких елементів виробничої діяльності, як дія на предмет праці, перебудова виробничого процесу з метою задоволення попиту на нову продукцію і оптимальне управління цими процесами. Цю триєдину задачу можна вирішувати шляхом створення гнучкого автоматизованого виробництва (ГАВ). При цьому слід пам'ятати, що йдеться про нову організацію виробничого процесу, коли автоматизованими засобами забезпечуються високі споживчі властивості продукції, що випускається, передусім, за рахунок її своєчасного оновлення. У гнучкому автоматизованому виробництві інтегруються концепції виробничої гнучкості і комплексної автоматизації виробництва. Фізичним втіленням гнучкого автоматизованого виробництва є гнучкі автоматизовані виробничі системи (ГАВС).

Гнучкість виробничої системи можна визначити як її здатність змінювати свої властивості в результаті змінних запитів на продукцію з різними характеристиками в межах фізичних можливостей цієї системи. Крім того, гнучкість слугує

узагальненою характеристикою виробничої системи і відображає ступінь її керованості при зміні режиму роботи або зміні виду продукції, що випускається. Гнучкість носить винятково інструментальний характер. Її не можна ототожнювати, наприклад, з ефективністю, але вона є однією з умов забезпечення ефективності у певних обставинах, пов'язаних як із зовнішніми щодо виробничої системи, так і внутрішніми чинниками. Зовнішні чинники виражаються насамперед як запити, що формуються у зовнішньому середовищі і які можуть змінюватися в часі. Внутрішні чинники визначаються, зокрема, принципами побудови технологічних машин. Ефективність організації залежить від певних параметрів, які можна конкретизувати, формалізувати і пов'язати з гнучкістю.

Розгляд виробничої гнучкості припускає вивчення цілісної сукупності чинників, серед яких можна відзначити: • мету виробничої системи; • характер взаємодії із зовнішнім середовищем, включаючи ефективність реакції виробничої системи на функціональні запити зовнішнього середовища; • принципи побудови технологічних машин; • характер функціонування людино-машинних систем виробничого типу.

Економічні чинники гнучкості

До економічних чинників гнучкості належать еластичність і гнучкість виробництва, яка визначається природою господарського механізму. Наведемо ознаки гнучкості, пов'язані з передумовами наближення цін до вартості, сформульовані В. Немчиновим: • збіг виробництва і споживання загалом і за окремими продуктами; • пропорційний розвиток окремих виробництв; • покриття іншого попиту і пропозицій.

Зміст поняття гнучкості в економічній стратегії визначає можливість залучення у виробництво додаткових ресурсів, зміни функцій виробничої системи, а також її структури. Залучення до виробництва додаткових ресурсів, наприклад устаткування, а також створення нових потужностей, не завжди виправдані. Тому зростає економічне значення використання фіксованих ресурсів виробництва, що забезпечують його гнучкість щодо платоспроможного попиту. Таку ситуацію можна забезпечити певним “запасом” гнучкості, який виражається у функціональних можливостях виробничої системи.

Функціональні ознаки гнучкості

До функціональної гнучкості виробничих систем відносять їх універсальність, яка забезпечується відповідною структурою, і набором технологічних операцій, закладених у систему. Крім того, в системі універсальність визначається набором різних послідовностей операцій. Істотною ознакою функціональної гнучкості є адаптивність управління, що забезпечує виконання технологічної операції за заданою програмою в умовах неповної інформації про керований процес, а також роботу системи в умовах зміни самої програми.

Свобода у виборі програмного забезпечення також характеризує гнучкість. Цю ознаку відображає здатність системи перебудовуватися при довільній (у певних межах) зміні вигляду продукції і забезпечується операційною системою обчислювального комплексу, що управляє. Необхідно виділити і таку важливу функціональну ознаку, як можливість оптимізації виробничого процесу, в тому числі у разі непередбачуваних ситуацій. Ця ознака забезпечується математичним моделюванням. Оскільки в практиці найчастіше зустрічаються

стохастичні завдання, одним з основних засобів їх рішення для гнучких виробничих систем можуть бути методи теорії масового обслуговування. Ознакою функціональної гнучкості можна назвати і можливість виконання операції за кількома територіальними одиницями устаткування одночасно, що забезпечується відповідним набором універсального устаткування. Слід відзначити мобільність, або свободу транспортних засобів у виборі позиції, що досягається за рахунок їх автономності при застосуванні обчислювальної техніки. Вибір і обґрунтування функціональних та ознак гнучкості виробничих систем повинні проводитися відповідно до принципів необхідності і достатності.

7.4. Стійкість організації

Концептуальні аспекти стійкості організації

Стійкість системи — це її здатність повертатися у рівноважний стан після дії внутрішніх і зовнішніх чинників. В умовах відсутності конкуренції підприємства діяли на стабільному ринку, при цьому зміни зовнішнього середовища мало впливали на них. На сьогодні умови функціонування організацій абсолютно змінилися: економіка масового виробництва переростає в економіку індивідуальних послуг. Таким чином, вважається, що зовнішнє середовище організації знаходиться у безперервній зміні. Воно мінливе, оскільки зумовлене потоком подій.

Стійкість організації — явище динамічне. Однак не можна забувати про те, що всі значення слова “стійкість” враховують основну ідею — інваріантність, яка полягає в тому, що хоча система загалом і зазнає послідовних змін, але деякі її властивості (інваріанти) зберігаються незмінними. Це можна проілюструвати

на прикладі стійкої організаційної структури. Вважається, що в основі стійкості структури лежить збереження зв'язків постійності, стабільності. У короткостроковому періоді незмінність організаційної структури слугує основою функціонування організації. У швидкозмінюваному середовищі все інакше. Організаційно-структурні форми, що не відповідають новим вимогам зовнішнього оточення, стають дестабілізуючим чинником для організації загалом — вони не дозволяють їй ефективно працювати. Зовнішні зміни сприяють виявленню недоліків існуючих організаційних структур. Таким чином, за потреби організаційна структура в довгостроковому періоді може змінюватися — радикально або шляхом удосконалення окремих елементів. Будучи занадто інерційною, організація нездібна миттєво реагувати на нові вимоги ринку. Здатність підприємства швидко і легко адаптуватися до змін кон'юнктури, пропонувати нові продукти і послуги раніше своїх конкурентів, стає головним у безкомпромісній конкурентній боротьбі.

Поняття стійкості системи — одне з основних у теорії організації. До недавнього часу вважалося, що зусилля із забезпечення стійкості системи можна направляти на підтримку її у рівновазі. Такий підхід характеризує статичну стійкість системи. Альтернативою статичної стійкості є динамічна стійкість системи, що допускає її коливання відносно рівноважного стану. Розрізняють три типи стійкості організації: зовнішній, внутрішній, успадкований. Перший тип досягається за рахунок зовнішнього управління, тобто дії держави на чинники зовнішнього середовища — ринкові, географічні та ін. Внутрішня стійкість організації визначається її своєчасним і економічним реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Успадкований

тип стійкості досягається за рахунок “успадкованого управління”, тобто формування, збереження і розвитку внутрішнього потенціалу організації. Існують й інші класифікації стійкості систем. Так, розрізняють кількісну і структурну стійкість.

Дійсна ж, практична стійкість системи залежить не тільки від кількості сконцентрованих у ній активностей, а й від способу їх поєднання, характеру організаційного зв'язку. Тому говорять про так звану структурну стійкість. Іноді вказують на сумарну стійкість системи. При цьому стійкість цілого (системи) залежить від найменших відносних опорів усіх частин у будь-який момент.

Нестійкість системи іноді пов'язують з її кризою. Кризою вважається будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого — до стабільності і поліпшення (погіршення). У тектології під кризою розуміється зміна організаційної форми системи. Форма — це сукупність зв'язків між елементами. Криза є процесом порушення рівноваги і водночас процесом переходу до нової рівноваги. Тому криза — нормальний стан будь-якої системи. Суперечності в системах народжуються, загострюються і вирішуються. Кризи ж не завжди рівнозначні погіршенню функціонування системи.

Стійкість і управління змінами в організації

Стійкість організації багато в чому зумовлена системою управління, і зокрема як її складовою — управлінням змінами. Будь-яку зміну позначає перелом і криза. Звичайно, саме кризові ситуації дають поштовх до змін. Кризи з цієї точки зору розрізняються залежно від того, в яких галузях вони представляють 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, прибутків, рентабельності, витрат тощо). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, виробництві, капіталовкладеннях, кадровій політиці.

Менш помітною і не такою виразною є стратегічна криза. Хоча положення фірми (ситуація успіху) може здаватися цілком задовільним, однак його необхідно діагностувати при збоях у розвитку підприємства. Знижується потенціал успіху, слабшають захисні можливості організації в конкурентній боротьбі. Залежно від рівня впорядкованості процесу змін у системі слід виділяти такі його різновиди, як зміна і розвиток.

Розвиток — процес зміни не хаотичний, а організований, спрямований, закономірний. Організованість розвитку полягає не тільки в тому, що якісні перетворення завжди підготовлені, а й в тому, що їх спрямованість не хаотична, а цілком визначена і зумовлена внутрішніми суперечностями. Отже, щоб стабілізувати той чи інший процес розвитку, потрібно додати спрямованість і темп кількісним змінам.

Стійкість — момент руху і розвитку, без якого вони неможливі, оскільки саме у стійкості виявляється їх самоорганізація. Тому рух і розвиток системи характеризуються єдністю двох сторін — стійкості і мінливості. Розрізняють зовнішні (зміни зовнішнього середовища) і внутрішні (внутрішньофірмові) зміни. Зовнішні зміни можуть або систематично слідувати одна за одною, або бути разовими. Так,

разові вимагають від підприємства одноразової реакції, тоді як на непереривчасті зміни воно повинно реагувати постійно. Внутрішні зміни здійснюються організацією у відповідь на зміни зовнішнього оточення, тобто породжуються ними. Управляти, звичайно, можна лише внутрішньофірмовими змінами (цей факт іноді оспорюється), тому нижче розглядається тільки цей тип змін.

Внутрішні зміни, своєю чергою, можуть бути стратегічними і тактичними, революційними і еволюційними, змінами системи загалом і частковими та ін. Найчастіше це структурні зміни (реструктуризація), що виявляються в перетворенні не тільки матеріальних, а й нематеріальних структур, наприклад, ідеології організації.

Еволюційні зміни (на відміну від революційних) привносяться в організацію поступово, тому період досягнення певної мети з їх допомогою значно більше. Революційний процес змін для досягнення переваг щодо конкурентів може бути бажаним стратегічно, хоча і зустрічати опір з боку персоналу.

Теоретично виділяється два крайні підходи до управління змінами: еволюційний і революційний. Управління революційними змінами називають “реінжиніринг”. Еволюційне управління засноване на системній стратегії втручання або стратегії організаційного розвитку. Оцінка доцільності використання того чи іншого методу управління змінами залежить від багатьох чинників. Дуже важливе відношення персоналу до змін і розуміння владних повноважень як менеджерами, так і співробітниками. Ситуаційна готовність організації до змін відповідно до тієї чи іншої концепції повинна оцінюватися залежно від виду кризи, з якою зіткнулася система.

Управління змінами може бути також спонтанним, викликаним впливом несподіваних чинників нестабільності, або усвідомленим (цілеспрямованим). Управління змінами включає низку управлінських процесів, що забезпечують зв'язок різних напрямів у діяльності організації з метою її ефективного функціонування і активного розвитку. Воно неможливе без відповідної підготовки і планування певних процесів. Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії. Зв'язок з минулим означає збереження у розвитку нових змін колишніх історичних закономірностей. У цьому випадку можлива екстраполяція попереднього досвіду, пов'язаного з управлінською реакцією, на майбутнє. Що слабшим є зв'язок з минулими умовами, то більше при прогнозуванні і плануванні необхідно використовувати факторні моделі і будувати сценарії на основі експертних і інтуїтивних методів.

Вдалий досвід управлінських реакцій на зміну зовнішнього середовища організації завжди враховується при ухваленні рішень по управлінню майбутніми змінами. Про ефективність управління можна говорити лише після оцінки результатів реалізації проекту змін. Оцінку дієвості цих програм можна проводити по-різному. Насамперед треба визначити приватні цілі і на основі цього встановлювати оцінні стандарти. Далі, порівнюючи фактичні і намічені показники, слід виявляти відхилення від поставлених цілей з попутним внесенням необхідних коректив. Не дивлячись на відсутність чітких доказів ефективності змін, ясно, що організація, яка не реагує на зміни, ставить на карту свою здатність до виживання. Водночас саме

прагнення до змін не дає гарантій виживання або переваг у конкурентній боротьбі.

Переваги організації не піддаються плануванню у повному обсязі, багато що залежить від випадку і не кожен захід щодо організаційних змін з часом принесе підприємству успіх. Управління змінами може застосовуватися в найрізноманітніших ситуаціях і приймати найрізноманітніші форми. Важливо відзначити, що для кожної окремої організації методи і стратегії управління змінами індивідуальні.

Питання для перевірки знань:

1. Синергетика і природознавство.
2. Синергетичний підхід у теорії управління.
3. Характеристика поняття “гнучкість організації”.
4. Аналіз уявлень про гнучкість процесу.
5. Гнучкість організації як системи.
6. Основні чинники, що визначають гнучкість організації.
7. Формування гнучкості виробничих систем.
8. Гнучкі автоматизовані виробничі системи як технологічний чинник гнучкості.
9. Стійкість організації.
10. Роль зовнішнього середовища для організації.
11. Типи стійкості організації.
12. Стійкість організації і уявлення про кризу.
13. Управління змінами в контексті уявлень про стійкість організації.

Тема 8: Організаційне проектування

8.1. Сутність організаційного проектування.

8.2. Бюрократичний та біхевористичний підходи до проектування організації

8.3. Етапи організаційного проектування.

8.4. Методи проектування організації

8.5. Чинники проектування організації.

8.1. Сутність організаційного проектування.

Радикальні зміни, що відбуваються у сфері функціонування організаційних систем та призвели до істотного зростання організаційного чинника, визначають особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. В зв'язку з цим відзначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства, чи то в економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших, не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування.

Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесного характеру є, перш за все, продуктами організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні точки зору не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер даного виду діяльності.

Поняття «проектування» значно більш містке, ніж близькі до нього за змістом поняття «конструювання» та «планування». Проектування (від лат. *projectus* – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних сторін майбутнього об'єкту, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку 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) і її стратегією, яке призводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який носить дискретний характер і має безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов відзначають, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації носить ситуативний характер та модифікується при зміні ситуації.

Джон Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які чинять вплив на цей процес носять ситуативний характер.

Бенціон Мільнер дає наступне визначення: «Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, при реалізації яких організаційне ціле,

що виникло, володіло б властивостями високої надійності, стійкості і економічності».

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення існуючої організаційної системи;
- радикальне перетворення існуючої організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні і організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому риси комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.

У зв'язку з цим в процесі проектування повинні бути визначені необхідні пропорції між елементами системи, здійснено їх просторове розміщення, регламентовано функціонування в часі, встановлені найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

У структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкту за орієнтацією: на створення

нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення. Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, повинно включати в себе не лише опис організації на початковому моменті її існування, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації повинен базуватись на таких принципах: коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації; обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати; обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління; виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не повинні починатися до тих пір, поки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку).

Внесення коректив в організаційну структуру повинно супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. У залежності від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є реорганізація.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є організування, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

8.2. Бюрократичний та біхеворістичний підходи до проектування організації

Існує два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхеворістичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Самі назви – механістичний і органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміну «механістичний» до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін «органічний» додає організації якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Бюрократична (механістична) модель.

За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: організація має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які повинно відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими; прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву, при певній ситуації таких негативних явищ, як: жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил.

Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за наступних умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації повинна бути достатньо простою, щоб дозволити виконати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель.

Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в

організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Поняття «органічний підхід» вперше ввели Т. Барнс та Д. Стакер в книзі «Управління інноваціями» (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка в більшій мірі базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може чинити істотний вплив на розвиток економіки.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення.

Органічний підхід дозволяє організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи при органічному підході може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте необхідним, щоб виконати роботу». При органічному підході через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше

рухає самотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

8.3. Етапи організаційного проектування

Як процес проектування складається з функціонально пов'язаних один з одним етапів зі створення проекту:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків потреб в ресурсах на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попередньої оцінки ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтувати остаточний комплекс організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знов проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному випадку стосовно виробничих систем організаційний проєкт включає наступні розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкту проектування: загальна характеристика; виробнича і організаційна структури; чисельність персоналу; оцінка ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що відносяться до підсистеми виробництва: виробничий процес в просторі; виробничий процес в часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації і автоматизації праці; заходи з безпеки.
3. Організаційні рішення, що відносяться до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.
4. Організаційні рішення, що відносяться до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.
5. Організаційні рішення, що відносяться до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.
6. Організаційні рішення за п. 1–5, що відносяться до структурних підрозділів нижчого рівня.

Наведені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що відносяться до побудови виробничого процесу в просторі і в часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми,

розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень, методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принциповий підхід залишиться, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це робиться сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

В процесі проектування структури організації виділяють три етапи:

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінки.

До критеріїв оцінки зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);

- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінка діяльності (зміна технології, поглиблення між організаційної співпраці, впровадження інновацій).

В результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2. Проектування організаційних структур.

Соціальна організація – вельми складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої чисельності змінних, які не можуть бути описані тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функції і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її суть полягає в кількісно-якісному підході до оцінки організаційних структур, поєднанні формалізованих методів з суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінки якнайкращих варіантів організаційних проектів.

3. Оцінка ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості і оптимальності рішень, що ухвалюються.

8.4. Методи проектування організації

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежить від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з наступними моментами:

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- створення структури повинно спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- проектування складного механізму (механізму управління – повинно покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем).

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору якнайкращого варіанту організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема носить багато критерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінки якнайкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на базі наступних основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних рамок, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні

структури повинні носити варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі змін умов, в яких діє організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх вдосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, і їх оцінка. Формулюються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

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

При його використанні виконуються наступні етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення цілі як кожним підрозділом, так і за комплексними багатofункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси); визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших

відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

Виділяють наступні основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах (експерименти);
- математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Процес організаційного проектування повинен базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. В процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються наступні завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.

8.5. Чинники проектування організації

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники носять ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації відносно її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризує складність і динамізм. Складність зовнішнього оточення визначається тим, як багато чинників впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двомірна класифікація чинників зовнішнього середовища дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу

Квадрант 1. Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не підносить багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятим в організації політиці та процедурам. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

Квадрант 2. Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в даній ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

Квадрант 3. Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно через часту зміну характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дозволяють керівникам справлятися з ситуацією.

Квадрант 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільшою трудностю для управління організацією. Дана ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників в бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими. Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин.

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для

перетворення об'єкту своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи по двома напрямками: розподіл праці; групування робіт, тобто створення підрозділів.

Англійка Д. Вудворт однією з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури розподіляються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління.

При технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою складністю та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. Альфред Чандлер молодший сформулював принцип, за яким проектування організації повинно відповідати вибраній стратегії. Ним був зроблений висновок про те, що із зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для організації. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей.

Пізніше, в 1977 р., Джон Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації і вплив дизайну на стратегію організації. Вибір вищим керівництвом

певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень відносно проектування організації.

Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору.

Перша стосується тієї ідеології управління, якої додержується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керування, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація.

Друга має відношення до того, які споживачі обслуговуватимуться організацією. Якщо у організації є індивідуальні і «організовані» споживачі, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення при її проектуванні у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору – це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за рамки національних меж вимагає врахування при проектуванні її організаційної системи чинника інтернаціоналізації та глобалізації.

При проектуванні необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації і дисциплінованості працівників. Розмір організації впливає на організаційну структуру. Він впливає на її проект таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи «Астерн Груп», розмір організації впливає набагато більше, ніж технології, на характер організаційного проектування.

Таким чином, ситуаційний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу.

До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

Питання для перевірки знань:

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

8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. В чому сутність методу організаційного моделювання?
9. Назвіть ситуаційні чинники проектування організації.
10. Які типи ситуацій можуть виникати при проектуванні організації?
11. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

Тема 9 Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

9.1. Поняття структури організації та принципи її побудови.

9.2. Формальна та неформальна організаційна структура.

9.3. Елементи структури та зв'язки в організації.

9.4. Концепції організаційних структур.

9.5. Підходи до формування організаційної структури.

9.6. Характеристики організаційної структури.

9.1. Поняття структури організації та принципи її побудови

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації. Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються один від одного складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед

встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації.

Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети. Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглисть, що відображаються на організаційній схемі.

Ефективна організаційна структура повинна відповідати таким принципам: економічності (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними); оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління); оперативності (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації); надійності (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною).

9.2. Формальна та неформальна організацій на структура

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети. Можна сказати, що формальна структура – це офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації.

Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку в ній людини певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах. Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації. Неформальна структура – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети.

Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою

суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградний кетяг» або виноградне гроно. Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

Неформальні групи, об'єднуючі людей різних підрозділів часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи існують в кожній організації. Вони незмінно «виростають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували.

Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації. Тому можна виділити ознаки, що характеризують неформальні організації.

Соціальний контроль. Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може зробити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

Опір змінам. У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змінам. Частково це

пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації.

Неформальні лідери. Неформальні організації також мають своїх лідерів. Їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера – визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її існування. Вплив неформальних відносин можна контролювати, але, щоб досягти цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді у нього з'являється можливість розробки відповідної стратегії поведінки. Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

9.3. Елементи структури та зв'язки в організації

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією. Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів:

1) операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжна середня ланка. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) технoструктура. До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) персонал підтримки. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Існування цих підрозділів в структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними. Вертикальні зв'язки – це зв'язки

підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть носити лінійний або функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки, їх часто називають штабними, мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

9.4. Концепції організаційних структур

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації поставили і за деякими аспектами вирішили представники класичної теорії організації. У їх розумінні «структура – це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети». Розробка структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до наступних принципів:

- розподіл праці та розподіл функцій. Якщо застосувати даний принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної – поділ на функції і завдання;
- розподіл на відділи, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення і інших чинників. Так, можливе функціонування відділів та відповідної структури організації таким чином, щоб дозволити кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;

- забезпечення координації робіт – перш за все за рахунок їх раціонального угруповання (за ступенем однорідності та взаємопов’язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні («місток» Файоля);

- повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи складають основу «класичного» розуміння структури організації як чітко регламентованого «бюрократичного» інструменту та набули достатньо широкого поширення. Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом включення людського чинника в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв’язків.

Об’єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації складає основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні положення сформульовані в роботах Герберта Саймона, Джеймса Марча та Поля Лоуренса і зводяться до наступного:

1. Первинною основою організації є система взаємозв’язаних соціальних поведінок низки людей – учасників організації. Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є відносно

стабільними та змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі – система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення – внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а «поведінкові ефекти спеціалізації», тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.

3. Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем. Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничогосподарському процесі) є об'єктивно обмеженою.

Найбільш доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дозволяє зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук якнайкращих (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.

Складовою частиною більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є теорія диференціації і інтеграції Поля Лоуренса і Джея Лорша. На основі обстеження низки підприємств Лоуренс і Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів

(інтеграція). Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем.

Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри: ● визначеність в цілях або завданнях – чи є цілі якими та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;

● структура – чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на даний момент;

● рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;

● часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами. Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більше диференційованою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Інтеграція означає рівень співпраці, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в рамках

вимог, що висуваються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації. Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те і інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення об'єктивно обумовлених взаємозалежності диференціації – інтеграції – зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

9.5. Підходи до формування організаційної структури

Будь-яка організація характеризується постійністю складових її частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову. Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію. Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як в дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є вміння працівників адаптуватися один до одного. У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або безпосередньому контролі. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється

відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам та контролює їх виконання.

Стандартизація передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії достатньо прості та носять рутинний характер, як це має місце на конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування). За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, направлене на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації і організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно

від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація приймає одну з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень. Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і підлеглого. Разом з тим внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад, стратегічним) приділяється більше уваги, чим операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує

стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії відносяться всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта. Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії вискоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації – у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка «доходить» до стратегічного центру, або максимально «узагальнена» (хороші новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку носять переважно децентралізований характер, використовуються мало формалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного

обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї із стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;
- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;
- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є «проміжні інстанції». У теорії організації дивізійну схему визначають як

«скоординовану децентралізацію». Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату. Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи, дивізії, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накриті» зверху ще однією структурою з своєю адміністративною надбудовою – штаб-квартирою. Сильні і слабкі сторони дивізійної структури: вона забезпечує зростання та ефективно управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до «укорочення» цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізійних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється втраченою, її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників та вміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести наступні: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та

ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють ефективно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі переважно носять неформальний характер.

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. В даний час фахівцями в області теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна. Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. Проектом вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє наступними характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь в роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування.

Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві

третини проблем, пов'язаних з проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектної структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше і ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. В той же час матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

Мережева структура означає, що організація дезагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація.

Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак.

По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, чим на адміністративні форми управління потоками ресурсів.

По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників.

По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, – виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана віртуальна організація або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнери розділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

9.6. Характеристики організаційної структури

Збільшення числа характеристик та чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінці

їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація. Складність. Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу відомий шотландський економіст А. Сміт в 1776 р. Він показав переваги розподілу праці і ефективність, що досягаються робочими мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший – випрямляв його, третій – обрізав і т.д. Такий розподіл праці дозволив 10 працівникам виробляти 48 000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок в день. Оскільки лише небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

Горизонтальна диференціація передбачає постадійний розподіл праці та заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників). Розрізняють два основні види спеціалізації – що базується на знаннях і рутинна. Перший вид пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентровано на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми достатньо складні та вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень.

Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань.

Визначити рівень спеціалізації можна за допомогою двох параметрів – глибини діяльності і розмаху діяльності. Глибина діяльності – це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана з свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). Розмах діяльності визначається протяжністю в часі циклу діяльності та числом включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має можливість до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дозволяє виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом з тим спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж.Лорш називають наступні напрями негативного прояву надспеціалізації:

по-перше, вона відводить загальну ціль організації від працівника та є причиною зайвого функціоналізму;

по-друге, вона обумовлює необхідність в більшій координації діяльності;

по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати з неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності.

Розширення фронту робіт (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через досить часті інтервали часу, наприклад кожні декілька годин.

Чергування діяльності є одним з різновидів розширення фронту робіт та припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. У обох випадках посилюється відчуття вибору і усувається одноманітність робіт.

Збагачення діяльності полягає в наданні працівникові більшої самостійності і відповідальності за виконувану роботу. В цьому випадку досягається вирішення наступних завдань: подовжується робочий цикл; у загальний процес вбудовуються додаткові

елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування – напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження та хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається лінійною організаційною структурою. В цьому випадку передача владі здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому що в лінійній організації менеджери чітко уявляють собі сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке носить в цьому випадку безпосередній характер.

Разом з тим лінійна організація має два істотні недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що

уповільнить обмін інформацією і ухвалення рішень. Складнішою є лінійно-штабна організаційна структура. У організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців в конкретних областях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. Масштаб (інтервал) управління (називається також сферою контролю) – це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий».

Вузький інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їх роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багаторівневність робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими. Широкий масштаб управління передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується наступними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження,

що є позитивним фактом. При цьому наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник повинен бути упевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше у такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий «ефект темно-зеленого горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями та у зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації широко поширені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження ускладнюються та вимагають збільшення адміністративного штабу.

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

регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- формалізація, пов'язана із змістом праці. На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;
- формалізація, пов'язана з процесом праці. Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;
- формалізація поведінки в організації за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку у всіх можливих ситуаціях.

Наприклад, «службовці повинні бути на роботу в костюмі і краватці», «ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4». У таких регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації та досягається наступними способами:

- за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;

- використання набору правив і процедур, які вказують службовцям, що вони повинні робити та яким чином виконувати доручене їм завдання;
- навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця.

Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям. Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться до класу бюрократичних. Бюрократична структура передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. Органічна структура заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і обов'язків (ніхто не «переадресує» вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій.

Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній – на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

Централізація організаційної структури. У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

Централізація – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організацію досить рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх чинників відносяться оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розкидані покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. Внутрішні чинники включають такі

характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить своєю метою стандартизувати політику у всій організації, то в ній, ймовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізація), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення «спускаються» зверху вниз), дозволяє використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, централізоване ухвалення рішень займає більше часу, чим децентралізоване. При делегуванні повноважень підлеглим рішення прийматимуться швидше. Підлегли не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, але і здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним із способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади. Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання

менеджерів в тому, щоб вирішити, яка точка на «безперервній лінії» від централізації до децентралізації підходить для їх організації.

Питання для перевірки знань:

1. Дайте визначення поняття структури організації та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. З яких елементів складається організаційна схема організації?
3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.
4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?
5. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?
6. Дайте характеристику концепції побудови структури організації, яка базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса-Лорша.
7. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
8. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.
9. Що таке механістична бюрократія? Назвіть її основні риси. Чим вона відрізняється від професійної бюрократії?
10. Назвіть особливості адхократичного дизайну.
11. Які існують нові підходи до побудови організації?
12. Дайте характеристику проектної структури організації.
13. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
14. Назвіть характеристики організаційної структури.
15. Що таке складність організаційної структури?

16. Назвіть переваги та недоліки централізованого та децентралізованого типів організаційної структури.

Тема 10 Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

10.1. Внутрішнє середовище організації.

10.2. Зовнішнє середовище організації.

10.3. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Середовище організації визначає перебіг усіх організаційних процесів: виробництва, збуту, постачання, дослідницької діяльності, соціального розвитку тощо. Його класифікують за такими ознаками: рівень впливу (мікрорівень, макрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За *рівнем впливу* виділяють:

- *мікроекономічні фактори* - цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо, які діють на рівні підприємств;
- *макроекономічні фактори* - законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин, вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За *середовищем впливу* вирізняють:

- фактори внутрішнього середовища організації, що формують організацію із середини;
- фактори зовнішнього середовища організації, що впливають на організацію ззовні.

10.1. Внутрішнє середовище організації

Організація як соціотехнічна система відкритого типу складається з внутрішніх взаємопов'язаних частин - внутрішніх змінних, які мають власні характеристики та забезпечують ефективне функціонування організації, на які впливає зовнішнє оточення.

Фактори внутрішнього середовища організації називають внутрішніми змінними. Вони визначають виробничу потужність підприємства, його здатність виробляти високоякісну продукцію або послуги та рівень витрат і прибутку, сильні і слабкі сторони, забезпечуючи його виробничо-комерційний потенціал і конкурентоспроможність. Фактори внутрішнього середовища підконтрольні і можуть бути змінені підприємством в бажаному напрямі при ефективному менеджменті і наявності необхідних для цього ресурсів. Слід однак зазначити, що існує обмеженість впливу керівництва на внутрішні змінні.

До факторів внутрішнього середовища організації відносять: місію та цілі; структуру; завдання; технологію; ресурси.

1. Місія та цілі.

Місія - основна (генеральна) мета організації, заради якої вона і створена.

Цілі організації - результати, яких прагне досягти організація і на досягнення яких спрямована її діяльність.

2. Структура - сукупність компонентів організації та зв'язків між ними.

У процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи так звану організаційну структуру управління.

Залежно від виду зв'язку розрізняють такі структури організації:

- *адміністративно-господарська* - відображає вертикальні зв'язки адміністративного підпорядкування, господарських та фінансових взаємин між підрозділами різних ієрархічних рівнів організації;
- *виробнича* - відбиває сукупність горизонтальних предметно-технологічних стосунків між виробничими підрозділами;
- *системи управління* - відображає стосунки лінійних і штабних повноважень і комунікацій менеджерів і ланок різних рівнів системи управління.

Формування організаційної структури засноване на вертикальному та горизонтальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт.

3. Завдання. При виконанні своїх функціональних обов'язків кожний працівник має виконувати певні завдання.

Завдання - це види робіт, які необхідно виконати певним способом та у визначений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, персонал тощо.

Завдання організації традиційно поділяються на три категорії: робота з *людьми*, *предметами* (машинами, сировиною, інструментами) та *інформацією*. Наприклад, на будівництві завдання робітника складається з роботи з предметами, завдання майстра полягає переважно у роботі з людьми, а завдання бухгалтера - це робота з інформацією.

4. *Технологія* - це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, послугу).

Історично технологія формувалась у процесі: промислової революції, стандартизації (використання стандартних

взаємозамінних компонентів у виробництві) та механізації і автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній.

Соціолог і теоретик організації Джеймс Томпсон виокремлював три категорії технології:

1. *Багатоланкові технології* характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися послідовно. Складальні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технології. Кожна операція зі зборки автомобіля повинна виконуватися у визначеній послідовності. Наприклад, не можна встановити двигун раніше, ніж буде зібрана рама.

2. *Посередницькі технології* характеризуються зустрічами груп людей, таких, як клієнти або покупці, що є або хочуть бути взаємозалежними. Наприклад, банківська справа - це посередницька технологія, що пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку.

3. *Інтенсивні технології* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того щоб зробити визначені зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво. Прикладом такої технології можна вважати монтаж фільму.

5. Ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є: 1) трудові (робоча сила); 2) матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі вироби тощо); 3) фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.), інвестиційні; 4) інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо); 5) технологічні (техніка, технологія тощо), інноваційні; 6) енергетичні (паливо, мастила та ін.).

Трудові ресурси - найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації.

Персонал є ключовим чинником успішної діяльності організації. До основних його характеристик відносять демографічний і професійний склад, рівень кваліфікації, знання, уміння і навички працівників, а також авторитет, популярність і імідж провідних менеджерів і фахівців.

Ролі людей в організації визначаються здібностями, схильністю, обдарованістю, освітою, кваліфікацією, потребами, сприйняттям, поведінкою, ставленням до праці, особистою позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Внутрішні змінні всередині організації взаємопов'язані. Зміна одного з елементів внутрішнього середовища впливає на всі інші. Наприклад, удосконалення однієї змінної, такої, як технологія, швидше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їхніх посадових обов'язків.

Характерною ознакою внутрішнього середовища організації виступає *організаційна культура* - сукупність загальних цінностей, переконань, норм поведінки і традицій, що розділяються працівниками та власниками організації.

10.2. Зовнішнє середовище організації

Як відкрита система кожна організація постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище організації - це середовище, з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

Воно складається з таких *елементів*: економічні; екологічні; правові; політичні; соціокультурні; міжнародне оточення;

технологічні; покупці (споживачі); постачальники; конкуренти; ринок робочої сили; органи державної влади.

Усі зазначені елементи діють на організацію прямо або опосередковано:

- *фактори прямої дії* чинять прямий, безпосередній вплив на діяльність організації: покупці, постачальники, конкуренти, правові органи державної влади тощо;
- *фактори непрямой дії* чинять непрямий, опосередкований вплив на діяльність організації: технологічні, соціокультурні, економічні, міжнародні події та міжнародне оточення тощо.

Розглянемо *характеристики* зовнішнього середовища.

Складність - велика кількість чинників зовнішнього середовища, на які реагує організація і рівень варіативності кожного чинника. Наприклад, організація має враховувати законодавчі та нормативні акти, ситуацію на ринку енергетичних та людських ресурсів, географічні, економічні, соціокультурні особливості регіону (або регіонів) тощо.

Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища - зміна одного чинника веде до зміни інших. Наприклад, економічна ситуація в країні (рівень безробіття, відсоткові ставки) може вплинути на купівельну спроможність споживача.

Рухливість середовища - всі процеси та елементи зовнішнього середовища постійно змінюються: приймають нові закони, змінюється економічна ситуація, з'являються наукові та технологічні інновації, змінюються можливості конкурентів та постачальників.

Турбулентність зовнішнього середовища - зміни у зовнішньому середовищі організації відбуваються не передбачувано, з високим ступенем невизначеності. Навіть за

умови сучасних комп'ютерних програм аналітикам важко прорахувати всі зміни чинників у зовнішньому оточенні та їх взаємо обумовлюючий вплив.

Некерованість зовнішнього середовища - зумовлена обмеженими можливостями організації щодо впливу на чинники зовнішнього середовища. Зазвичай організації повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проте деякі заходи (лобіювання законопроектів, створення об'єднань організацій та фактичних монополій, власних стандартів якості тощо) здатні частково стабілізувати зовнішнє середовище бізнесу.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на:

- *мікрооточення (локальне середовище бізнесу)* - середовище, яке безпосередньо оточує організацію;
- *макрооточення (загальне, генеральне середовище)* - середовище, яке створює загальні умови для функціонування організації у зовнішньому середовищі.

Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу). У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру для кожної конкретної організації. Вплив його факторів на різні організації різний. Що більшою є організація, то більший вплив макрооточення вона відчуває. Так, на Запоріжсталь макросередовище впливатиме потужніше, ніж на перукарню, яка працює у спальному районі вашого міста.

Макросередовище організації складається з наступних елементів: економічні; екологічні; правові; політичні; соціокультурні; технологічні; міжнародне оточення.

Економічний елемент зовнішнього середовища відображає загальну економічну ситуацію в країні, регіоні, в якому функціонує організація.

Вивчення економічної компоненти зовнішнього середовища передбачає аналіз низки показників: розміру валового національного продукту; темпів інфляції; рівня безробіття в країні та регіоні; рівня процентної ставки; продуктивності праці; норм оподаткування; рівня доходів населення; загальної структури видатків населення; еластичності попиту та пропозицій; привабливості ринку для іноземних інвесторів.

Зміна економічного середовища істотно позначається на кожній організації і на ринку загалом.

Екологічний елемент зовнішнього середовища організації пов'язаний із природними чинниками, які можуть впливати на її діяльність: клімат, наявність природних ресурсів, ступінь забруднення навколишнього середовища тощо.

Правовий елемент. Будь яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів. Серед них можна виділити: Господарський кодекс України; Закон України “Про підприємництво”; Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” та ін.

Зміна у законодавстві, навіть безпосередньо не пов'язаному з діяльністю організації, може істотно вплинути на бізнес.

Кожна організація при провадженні свого бізнесу має враховувати законодавство країни. Якщо компанія має регіональну структуру, то до уваги обов'язково береться законодавство кожної країни, в якій існують певні підрозділи, а також регіональні законодавчі особливості.

Політичний елемент макросередовища бізнесу пов'язаний із загальною зовнішньою та внутрішньою політикою уряду, стабільністю політичної ситуації, політичною підтримкою та політичними гарантіями.

Політична компонента зовнішнього середовища складається з політичних обставин, що склалися в процесі: формування державного устрою; проведення реформ; розвитку суспільства; політичної боротьби.

Деякі організації безпосередньо залежать від політичного процесу, оскільки їх система управління може докорінно змінитися після проведення парламентських або президентських виборів. До такого роду організацій належать державні адміністративні структури. На приватні організації політична компонента діє опосередковано.

Соціокультурний елемент макросередовища визначають норми та цінності населення. Наприклад, останні роки в Україні відмічається тенденція до збереження здоров'я. Тому компанії мають бути готові до зниження попиту на сигарети, продукти з вмістом шкідливих домішок та барвників, підвищення попиту на їжу зі зниженим вмістом холестерину, низькокалорійну, негазовану мінеральну воду, соки, йогурти тощо. Водночас може спостерігатися підвищення попиту на активний відпочинок.

Соціокультурний елемент макросередовища включає: демографічну ситуацію; освітній рівень населення; систему охорони здоров'я; систему соціального забезпечення; мобільність населення; звички та традиції населення.

Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що сприятиме забезпеченню виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Соціальна компонента впливає на всі інші компоненти як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Останні десятиліття характеризуються зміною вікової структури населення: знижується рівень народжуваності, збільшується тривалість життя. Населення планети стає “старішим”. Така тенденція може призвести до зменшення попиту на освітні послуги, деякі товари та послуги. Зміна демографічної ситуації може безпосередньо вплинути на внутрішнє середовище організації: “старіння” персоналу вплине на інтенсивність праці, відношення та адаптацію працівників до інновацій тощо.

Технологічний елемент макросередовища включає динаміку науково-технологічного процесу: науково-технічний прогрес; упровадження нових технологій, швидке старіння знань та відповідність стану техніки і технології сучасним вимогам: економії ресурсів, простоті у застосуванні; використання новітніх інформаційних та комп’ютерних систем; високий рівень автоматизації; безпечність; продуктивність.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для удосконалення продукції або послуг, що виробляє організація. Прогрес науки і техніки надає організаціям можливості щодо модернізації виробництва та збуту продукції.

Унаслідок розвитку техніки і технологій багато традиційних ринків окремих видів продукції за короткий час кардинально змінилися. Така ситуація склалася з ринком друкарських машинок унаслідок розвитку персональної комп’ютерної техніки. На сьогодні подібне відбувається на ринку аудіотехніки, в результаті створення систем цифрового запису звуку.

Міжнародне оточення формують події, які відбуваються за кордоном і впливають на розвиток бізнесу організації. З міжнародного оточення організація отримує нових партнерів (інвесторів та постачальників) і конкурентів, покупців. Міжнародне оточення формує нові соціальні, економічні та технологічні тенденції.

Беручи до уваги сучасні політичні тенденції щодо інтеграції України в Євросоюз, кожна фірма має розробляти стратегію, враховуючи не лише чинники внутрішнього ринку, а й те, що завтра вона має конкурувати з виробниками різних країн. Міжнародний ринок це не тільки ринок збуту, а й джерело поставок.

Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу). До факторів безпосереднього зовнішнього впливу на організації відносять: партнерів; конкурентів; центральні та місцеві органи влади; покупців; інфраструктуру; профспілки та інші громадські організації.

Партнери організації - юридичні або фізичні особи, які об'єднують свою діяльність з цією організацією на підставі договору (угоди, домовленості, контракту) відповідно до чинного законодавства. На партнерів покладаються такі функції:

- забезпечення організації необхідними ресурсами - сировиною; напівфабрикатами; енергетичними та інформаційними ресурсами; фінансами;
- виконання певних робіт на основі укладених угод;
- споживання товарів або послуг, які виготовляє організація;
- координація спільної діяльності на ринку.

Несвоєчасні поставки, підвищення цін, недотримання вимог постачальниками знижують ефективність діяльності організації.

Конкуренти — юридичні або фізичні особи, з якими організація вступає у боротьбу за покупця і/або ресурси, які вона намагається отримати із зовнішнього середовища, для забезпечення свого існування.

Конкурентне середовище формується за рахунок:

- конкурентів, які виготовляють однакову з організацією продукцію;
- підприємств, які можуть вийти на ринок;
- організації, яка виготовляє продукт–замінник.

У більшості великих компаній є відділи, які займаються конкурентною розвідкою. Їх діяльність цілком законна й складається з аналізу даних інтернет-серверів та комерційних баз даних конкурентів, збором новин, рекламних оголошень, публікацій у спеціалізованих виданнях, опису продуктів і послуг, інформації, яку отримують на виставках та під час особистих контактів.

Деякі компанії, наприклад, “Моторола”, “Інтел” створили власні підрозділи, які займаються розвідкою, з метою вивчення діяльності конкурентів, а також з метою протидії шпіонажу з їхнього боку.

Іноді організації застосовують методи збору інформації про конкурента, які межують із законом. Компанія Avon наймала приватних детективів, які вивчали вміст смітників свого конкурента - фірми Mary Kay. В останні роки в засобах масової інформації висвітлюються факти, які звинувачують Китай в організації для своїх співвітчизників, які працюють у провідних компаніях США, безкоштовних подорожей на Батьківщину з метою завоювання їхньої лояльності й спонукання надання інформації про компанії, в яких вони працюють. Крім того,

направляються студенти на навчання в інші країни, де вони отримують доступ до знань та інформації, в яких зацікавлений уряд Китаю.

Центральні та місцеві органи влади - органи державного управління, які наділені повноваженнями для вирішення питань загальнодержавного та місцевого значення і здійснюють безпосереднє управління господарською, соціально-культурною та адміністративно-політичною діяльністю. Органи державного управління розробляють і затверджують основні принципи функціонування організацій, регулюють та контролюють дотримання відповідних вимог.

Покупці - фізичні та юридичні особи, які купують товари або послуги для особистого споживання і формують ринок споживачів. Будь-яка організація у своїй діяльності орієнтується на задоволення потреб споживачів.

Організація має вивчати поведінку покупця з метою з'ясування що, де, коли, скільки і чому купують товари або послуги. Вивчення покупців дає уяву про те:

- який продукт буде краще купуватись покупцем;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні до товару або послуги організації;
- наскільки можна розширити коло покупців;
- що чекає продукт (послугу) у майбутньому.

На поведінку покупця впливають різні культурні, соціальні, особистісні та психологічні чинники.

Покупець і споживач дуже часто виступають як різні особи. Наприклад, господарка купує корм Віскас для домашнього улюбленця. У цьому випадку вона виступає покупцем, а споживачем товару, звичайно, - кицька.

При наданні медичних послуг у системі медичного страхування між покупцем та споживачем є ще й посередник. Наприклад:

- платить за послуги роботодавець - покупець;
- купує послуги у лікувального закладу страхова компанія - посередник;
- отримує медичні послуги співробітник компанії - споживач.

Покупців поділяють на індивідуальних та корпоративних.

Індивідуальний покупець - купують товар для власного споживання. Орієнтація на таких споживачів має певні переваги: вони мають невелику торгову силу, при прийнятті рішення щодо покупки часто керуються емоціями, їх велика кількість. Проте при орієнтації організації на індивідуального покупця потрібно враховувати велику конкуренцію, неусвідомлену поведінку, постійно орієнтуватись на розширення та поновлення асортименту.

Корпоративні покупці - купують товар серійно або замовляють великі партії, тому розглядаються як партнери організації. Переваги корпоративних покупців: їх кількість менша, зменшення витрат на продаж, більш передбачувана поведінка. Недоліком корпоративного покупця виступає його велика торгова сила, зміна персоналу в організації, яка здійснює закупки, може призвести до втрати покупця. Рішення щодо здійснення покупки бюрократизоване.

Інфраструктура - сукупність фінансових інституцій, комунікаційних систем, систем енерго- та водопостачання, що створюють загальні умови для розміщення й успішного функціонування організації. Ядро виробничої інфраструктури

становлять транспорт і зв'язок. Елементом соціальної інфраструктури виступає ринок робочої сили.

Ринок робочої сили - надає організації потенційні можливості у забезпеченні кадрами, необхідними для вирішення виробничих та управлінських завдань.

На роботу організації впливають:

- наявність на ринку робочої сили кадрів необхідної спеціалізації та кваліфікації, освіти, віку;
- вартість робочої сили.

Профспілки та інші громадські організації разом із трудовим колективом виступають суб'єктами громадського контролю за дотриманням трудового законодавства та умов трудового договору щодо оплати, організації та охорони праці. Можуть виступати ініціаторами страйків, опозиційних дій персоналу організації.

Методи впливу організації на зовнішнє середовище бізнесу:

- реклама та публік рилейшнз;
- політична діяльність;
- членство в асоціаціях.

Реклама та публік рилейшнз - ефективний метод управління попитом на продукцію та послуги компанії. Мета цього методу формування суспільної думки не товару, а організації. Організація суспільної думки щодо компанії може істотно вплинути на імідж торгової марки. Журнали "Кореспондент" та "Компан&он" щорічно публікують рейтинги найвпливовіших бізнесменів та кращих компаній України.

Багато компаній України прагнуть створювати маркетингові департаменти або відділи по зв'язках із громадськістю. Такі відділи забезпечують зв'язки з пресою, публікують або

забезпечують публікацію матеріалів про компанію у найбільш сприятливому світлі. До обов'язків таких відділів входить проведення різних заходів, які популяризують продукцію фірми. Іноді компанії виступають спонсором популярних спортивних змагань, театральних дійств тощо.

На думку відомого українського модельєра Михайла Вороніна, одним з основних завдань сучасного бізнесу є вплив на зовнішнє середовище, а саме: навчити населення грамотно та красиво одягатися. М. Воронін спирається у своїй роботі на сформований позитивний образ фірми, в якій одягаються президенти і депутати.

Для створення позитивного образу фірми в засобах масової інформації розповідають не тільки про виробничі успіхи, а й про те, як опікуються турботами жителів району, міста, країни, висвітлюють соціальні програми та проекти компанії.

Наприклад, Джон Рокфеллер відходив від іміджу грошового мішка та формував образ “свого хлопця”. Він приїздив до шахтарських селищ, спускався у шахти, а ввечері танцював з дружинами шахтарів. Така поведінка була ефективним засобом боротьби зі страйками.

Для створення образу фірми можуть використовуватись неформальні комунікативні канали. Так, Чингізхан, який підкорив більшу частину Азії і Європи, не мав достатніх людських ресурсів, щоб перемогти власними силами. Він використовував мобільні війська, великою мірою покладаючись на розвідку й пропаганду. Для залякування противника, перед атакою ханські агенти поширювали чутки, які перебільшували число й дикість його людей. Адже його “незчисленні орди” - це невеликі й мобільні кавалерійські з'єднання.

10.3. Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Для успішного функціонування організації доцільно постійно відстежувати нову інформацію, що з'являється у її внутрішньому та зовнішньому середовищі. Така інформація не тільки вивчається, а й досліджуються причини і тренди розвитку основних змінних середовища, визначаються можливості й загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності організації.

До групи аналітичних методів дослідження внутрішнього середовища організації відносять такі економіко-статистичні методи:

- *часовий аналіз* - порівняння даних за суміжними періодами;
- *структурний аналіз* - визначення структури підсумків за складовими;
- *аналіз відносних показників* - розрахунок відносних даних;
- *трендовий аналіз* - визначення тренду або основної тенденції динаміки показників;
- *порівняльний аналіз* - внутрішньогосподарські і міжгосподарські порівняння;
- *факторний аналіз* - аналіз впливу факторів на результативні показники діяльності організації.

Методи дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Лінійне програмування - це математичний метод знаходження максимуму та мінімуму лінійної функції скінченного числа змінних за умови, що змінні задовольняють скінченне число додаткових обмежень у вигляді лінійних рівнянь або лінійних нерівностей. Методи лінійного програмування використовують

при багатоасортиментному виробництві та наявності обмежень з боку факторів виробництва для формування економічно обґрунтованого портфелю продукції.

Динамічне програмування - це математичний метод пошуку оптимального управління, спеціально пристосований до багатокрокових процесів. Динамічне програмування виступає математичним апаратом, за допомогою якого розв'язуються багатокрокові завдання оптимального управління. Специфіка методів динамічного програмування враховує істотне значення часу та порядку виконання операцій у процесах, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації.

До завдань динамічного програмування належать: календарне планування, розподіл інвестицій, управління запасами, поточний та капітальний ремонт, вибір методів проведення реклами тощо.

Діагностичний аналіз - визначення об'єктивного стану обраних змінних внутрішнього середовища організації щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Для оцінювання внутрішнього середовища організації найчастіше застосовують такі методи діагностичного аналізу:

1. *Експрес-діагностика* - коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика може проводитись як штатними аналітиками, так і сторонніми консультантами, та допомагає виробити первинне бачення поточного стану й проблем підприємства.

2. *Ґрунтовна (комплексна) діагностика* - докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для прийняття управлінських рішень в досліджуваних змінних внутрішнього середовища та розробки конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма змінними внутрішнього середовища або сфокусуватися на одному чи декількох його елементах. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дає можливості визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх вирішення.

Для діагностики внутрішнього середовища організації широко використовують експертні оцінки.

Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації - постійне регулярне збирання поточної і нової інформації, безперервне спостереження за станом об'єкта з метою запобігання несприятливим відхиленням щодо найважливіших параметрів.

Моніторинг є одним із методів виявлення тенденцій та динаміки розвитку елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

До методів моніторингу відносять:

- а) спостереження;
- б) опитування (анкетування);
- в) експеримент.

При аналізі зовнішнього середовища організації використовують *метод сканування середовища* - процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові та аналітичні статті та ін.).

Методи оцінювання зовнішнього середовища організації поділяють на: цільове спостереження; індивідуальне оцінювання; експертне оцінювання.

Метод цільового спостереження зовнішнього середовища організації дає змогу передбачати та правильно трактувати будь-які помітні зміни або навіть тенденції до змін. Такими методами проводиться збір інформації про конкурентів : з'ясовуються їхні основні характеристики, сфери діяльності, яким чином їх дії впливають на роботу організації, виявляються підприємства, які в перспективі могли б стати конкурентом. 80 % інформації про конкурентів можна зібрати у своїх працівників, постачальників або клієнтів. Джерелами інформації такого роду можуть слугувати прес-релізи, звіти, що надаються фірмами до державних установ, річні звіти, оголошення про вакансії, газетні повідомлення та аналітичні дослідження ринку, що публікуються в спеціалізованих виданнях або на відповідних сайтах мережі Інтернет. Цінним джерелом інформації про конкурентів є комерційні виставки, шоу. Деякі підприємства регулярно купують зразки продукції своїх конкурентів та вивчають її в спеціальних технічних відділах, що отримало назву інженерного аналізу.

Метод індивідуального оцінювання - оцінювання елементів зовнішнього середовища організації окремим спеціалістом на основі його знань, досвіду, інтуїції. До таких методів належать: сценарії, метод “інтерв'ю”, аналітичні доповідні записки тощо. Метод “інтерв'ю” передбачає спілкування фахівця з експертом, результатом якого має бути оцінювання та прогноз розвитку організації. Формування аналітичних записок, навпаки,

передбачає самостійну роботу експерта над аналізом зовнішнього середовища організації та можливими шляхами його розвитку.

Методи експертного оцінювання - комплексні методи, які ґрунтуються на залученні висококваліфікованих експертів для оцінювання існуючого стану, можливих тенденцій змін основних елементів зовнішнього середовища та прогнозу їхнього впливу на функціонування організації. Розрізняють такі основні методи експертних оцінок:

- *метод мозкової атаки* - активізація творчого потенціалу експертів шляхом відкритої генерації ідей, формулювання контраргументів та формулювання групової думки щодо стану та можливих тенденцій змін у зовнішньому середовищі бізнесу;
- *метод Делфі* - група експертів формулює свої індивідуальні позиції анонімно, переважно використовуючи анкети чи зовнішні пристрої комп'ютера, в кілька турів, обробляючи результати анкетування в кожному турі та інформуючи експертів про їхні результати. Формулювання висновків проводиться на основі статистичної пріоритетності думок та висновків експертів у кожному турі;
- *опитування споживачів* - оцінювання, яке ґрунтується на результатах соціологічного опитування;
- *опитування продавців* - оцінювання або прогноз попиту на товар, які ґрунтуються на думці фахівців зі збуту продукції або торгових посередників;
- *дискусії* — проведення “круглих столів” та інших подібних заходів, під час яких експерти узгоджують свої позиції.

До популярних експертних методів оцінювання середовища організації належить метод «5х5», який ґрунтується на визначенні найважливіших чинників зовнішнього середовища.

Для цього експерт визначає:

- 5 основних чинників зовнішнього середовища, які найбільше впливають на його діяльність;
- 5 найнебезпечніших чинників віддаленого і безпосереднього оточення організації;
- 5 чинників із планів пріоритетних конкурентів організації;
- 5 чинників найважливіших для досягнення цілей організації;
- 5 чинників зовнішнього середовища, які могли б стати найсприятливішими.

Метод SWOT аналізу - один із найпопулярніших методів аналізу та оцінювання середовища, який передбачає пошук можливостей і загроз, що містяться у зовнішньому середовищі організації; дослідження сильних і слабких сторін організації; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників. Його назва є аббревіатурою англійських слів strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості), threats (загрози).

Питання для перевірки знань:

1. Охарактеризуйте основні фактори внутрішнього середовища організації.
2. Поясніть взаємозв'язок внутрішніх змінних організації. Наведіть приклади.
3. Визначте основні фактори прямої дії, які впливають на діяльність ЗВО, у якому ви навчаєтесь.
4. Визначте фактори прямої та непрямої дії кондитерської фабрики та фітнес-клубу. Порівняйте їх вплив на діяльність обох організацій.

5. Чому зовнішнє середовищу організації характеризують як некероване?
6. Схарактеризуйте основні фактори макрооточення організації.
7. Схарактеризуйте фактори мікрооточення організації.
8. Яким чином організація може впливати на своє зовнішнє середовище?
9. Назвіть основні методи дослідження внутрішнього середовища організації.
10. Схарактеризуйте основні методи дослідження зовнішнього середовища організації.

Тема 11. Культура організації

11.1. Поняття, структурні елементи та властивості організаційної культури

11.2. Функції організаційної культури

11.3. Класифікація організаційної культури

11.4. Система методів підтримки культури організації

11.5. Зміна організаційної культури

11.1. Поняття, структурні елементи та властивості організаційної культури

У літературі є різні визначення поняття “організаційна культура”. 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 і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під *культурою* розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, виражений у продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, ставлення 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 наведені 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 і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та 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 і 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 і соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує 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.

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 фактори, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – усе те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. 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 і 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 не-переборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних 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, якої набувають 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 практично не пов'язане з офіційними, встановленими у 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.

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.

Можна виділити декілька *основних ознак* організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних виробничих у широкому сенсі завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглих планам і регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглисть;
- 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 оцінки працівників.

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.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

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 існують під “дахом” загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По друге,

організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів і сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

11.2. Функції організаційної культури

Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує якнайповніше. Усі функції умовно можна поділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі.

Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність 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 обумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності і 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 внутрішньо-організаційного життя: краще усвідомити цілі

організації; одержати най- більш сприятливе враження про організацію, у 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 повинні поводитись у процесі 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 та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість і наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, які впорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, спроможна 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, тобто самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль і витрат.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називають соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація проводить свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал і можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, які організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що перебувають у 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 і 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

невловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням і встановлення зв'язку між ними) вербальної і, особливо, невербальної інформації.

До другої групи функцій організаційної культури належать такі. *Функція орієнтації на споживача.* Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших і несуперечливих відносин організації зі своїми покупцями та клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває і доповнює норми та правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної 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 з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

11.3. Класифікація організаційної культури

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 та рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Наявний поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

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, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). *Масова культура* має загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, що поділяються працівниками, віра і 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 стилів 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 і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Усе це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури більшою мірою впливає на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

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, 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.

Герт Хофстед 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 начала (ІН), що характеризується тісністю зв'язку індивіда та суспільства, готовністю людей діяти поодинці;
- 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 пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

11.4. Система методів підтримки культури організації

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів і ритуалів.

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її провідних чинників: кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками або “товщиною” 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 і 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 з погляду впливу на поведінку людей. Таким чином, сильна культура “товстіша”, вона поділяється великою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети і має більший вплив на поведінку в організації. 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.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є такі.

Об’єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливе і що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, у якій вони собі її й не уявляли. Глибина та розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей і 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, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів і організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко 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 і цінностей, що покладені 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 є організованими та спланованими діями, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація це добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або невдач організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом Кеннетом Боулдінгом у 1961 році.

Основи іміджу становлять: наявний стиль внутрішніх і 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, є умовою її процвітання.

Мета створення іміджу полягає не в отриманні 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. Сучасний менеджмент вкрай потребує формування високої культури. Насамперед потрібно визначити, який тип культури необхідний певній організації.

Вибравши його, слід всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. У результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до наперед поставленої мети і заручитися підтримкою персоналу.

11.5. Зміна організаційної культури

З часом під впливом обставин культура може зазнавати зміни. Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури. Це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей і 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, і 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 володіють потрібними для зміни поведінки в цих умовах здібностями та підготовкою.

Зміни поведінки без змін у культурі. У цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні 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.

У процесі проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо вони породжуються 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 при зміні культури: ухвалення співробітниками організації нових вірувань і цінностей; включення та соціалізація нових людей в організації, а також їх звільнення.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, наявна в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.

Питання для перевірки знань

1. Що таке організаційна культура? Охарактеризуйте структурні елементи та рівні організаційної культури та розкрийте їх зміст.
2. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної

- культури. Що таке неформальність організаційної культури?
3. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішньо-го та зовнішнього середовища організації?
 4. Охарактеризуйте функції організаційної культури.
 5. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.

Тема 12: Інформаційно-аналітичні технології в організації

12.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.

12.2. Технології інформаційної діяльності в організації.

12.3. Інформаційна система організації.

12.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.

12.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація

Будь-який апарат управління є «фабрикою інформації». Його основна роль полягає в обробці інформації подібно підприємству, що займається обробкою матеріалів і виробництвом енергії.

Апарат управління отримує інформацію в різноманітних формах. У тих же формах апарат управління й виробляє інформацію. Це можуть бути: дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в чисельній або цифровій формі; усна інформація, що передається по телефону, часто в електронній формі.

Між процесом отримання і розповсюдження інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може: 1) перетворити інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку і виконану роботу); 2) об'єднувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі з інформацією про закупівлі в інформацію про товарно-матеріальні запаси); 3) накопичувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі для складання щомісячних і річних звітів про доходи).

Як правило, апарат управління використовує отримані дані як основу для виробництва найважливішої своєї продукції – рішень. Це можуть бути рішення: а) місцевого і оперативного характеру, такі, як рішення, що стосуються закупівель, найму і звільнення працівників, підвищення або зниження цін; б) довгострокового, стратегічного характеру – рішення, пов'язані з розширенням організації, інвестиціями.

Таким чином, апарат управління – це «фабрики, інформації, що обробляється», з виходом продукції двох типів: інформації (дані, документи, усна інформація) та рішень (короткострокових і довгострокових). В окремих випадках апарат управління спеціалізується в одній з цих сфер.

До ланок апарату, що виробляють продукцію першого типу (інформацію), відносяться: підрозділи, які займаються підготовкою технічних інструкцій; бухгалтерія і фінансові підрозділи; підрозділи, що готують інформацію для громадськості.

До ланок апарату, основною продукцією яких є виробництво рішень, відносяться: підрозділи з управління

виробництвом; підрозділи з управління продажами; апарат вищого керівництва.

Ланки апарату, що виробляють продукцію двох типів включають: технічні підрозділи; підрозділи, що займаються кадровими питаннями; маркетингові підрозділи.

Керівництво організації повинно займатися питаннями продуктивності «фабрик інформації» так само, як і підрозділів з виробництва матеріальної продукції. При виробництві інформації підвищення продуктивності означає збільшення вартості інформації на одиницю витрат. Це може бути більший обсяг інформації (наприклад, більше листів або технічних інструкцій); вища якість інформації (більш читабельні тексти, з меншою кількістю помилок); своєчасніша інформація (технічна інструкція складається одночасно з модифікацією продукту).

Стосовно рішень – це збільшення вартості рішень на одиницю витрат. Практично це означає: більшу чисельність рішень (наприклад, на основі вибору з більшого числа варіантів закупівель або пропозицій робочої сили); вища якість рішення (вибір, який призводить до збільшення прибутку або поліпшення якості роботи підрозділу); своєчасніші рішення (вибір, який оперативніше реагує на зміну умов).

Оцінка продуктивності роботи апарату управління є складною. Ретельний аналіз і точне вимірювання часто підмінюються експертними оцінками та спостереженнями. Певний інтерес має ранжирування інформації, що використовується в організаціях в умовах ринкової економіки. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання.

Управлінська інформація – це частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій. Можна виділити наступні джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи по реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки органів влади (директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

12.2. Технології інформаційної діяльності в організації

Еволюцію апарату управління з позиції інформаційного забезпечення можна простежити, починаючи із стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні ассірійці користувалися клинописом для запису кількості проведеної, проданої та закладеної на зберігання продукції, а також розміру податків.

Від клинопису до комп'ютерів і телекомунікацій – таку багатовікову еволюцію зазнали види діяльності і методи роботи апарату управління.

«Контора писаря». Про існування таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. По описах Чарльза Діккенса, картину лондонського офісу того часу ми можемо уявити собі так: за високою конторкою на табуреті сидить клерк і акуратно вписує рахунки в бухгалтерську книгу або пише листи гусячим пером, періодично занурюючи його в чорнильницю. Основними знаряддями конторника того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку – особистий посильний або пакетна служба.

За сучасними стандартами продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо переписувався від руки. Якщо була зроблена помилка, весь лист переписувався наново. Рахунки підраховувалися вручну. Єдиною базою для ухвалення рішень були рахунки, іншої інформації не було.

«Механізований офіс». Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулася в 1880-х роках з появою так званого «механізованого офісу». «Механізація офісу» почалася з винаходом машинки, що писала, та появою її на широкому ринку. Але широкого поширення вона набула з появою телефону, телеграфу, телексу і телетайпу, а також із зміною державної поштової системи та залізниць. Все це витіснило «контору писаря», на зміну якої прийшов «механізований офіс»: механічним способом написані під копірку листи (що скоротило час на їх написання); оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу і телефону, що дозволило ухвалювати рішення на базі повнішої інформації та в більш стислі терміни; підготовка кваліфікованих кадрів для того, щоб клерки, бухгалтери та інші рахункові працівники не займалися складанням остаточних документів.

В результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління. Із зміною техніки відбувалися зміни в апараті організації управління і його функціях. Оснащений технікою апарат управління створив передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів, оскільки він забезпечував їх життєво важливою інформацією і засобами для обробки документів.

«Електрифікований офіс». Індустріальна революція першої половини ХХ століття характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що працюють на електроенергії або електричних сигналах. Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 1940-60-і роки, коли стали широко застосовуватися електричні машинки, що писали, із замінюваними головками, копіювальні пристрої, що працюють з звичайним папером, портативні диктофони і пристрої факсиміле. В результаті з'явився так званий «електрифікований офіс».

Основною метою цієї низки нововведень було підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращилася якість документів. Електрична машинка, що пише, відрізнялася швидкодією та забезпечувала чіткіший, якісніший друк, а також дозволяла варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з абияким папером, давав високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів при незначних витратах. При цьому істотно підвищилася оперативність передачі інформації.

Однак, у процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання організаціями різних форм зберігання та передачі інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

«Електронний офіс». Поява мікрокомп'ютера призвела до подальшої зміни технічного оснащення апарату управління і народження його нового типу – «електронного офісу», що базується на широкому застосуванні інформаційних технологій, інформаційних мереж, Інтернету, комп'ютерної техніки, оргтехніки та спеціалізованого програмного забезпечення.

Перетворюючи інформацію за складною програмою, мікрокомп'ютер втілює примітивну форму інтелекту. Відмінною рисою переходу до «електронного офісу» є одержання можливості використовувати техніку для обробки змісту інформації.

Друкарська машинка, телефон, копіювальна машина, диктофон і апарат факсиміле дозволяють тільки міняти форму або розташування інформації. Вони переводять її з усної форми в письмову, в електричну та передають її від відправника до одержувача із швидкістю світла. Але ці засоби оргтехніки не змінюють зміст інформації (якщо не вкрадеться помилка або не перешкодить шум). Тим самим вони доповнюють функції апарату управління, які за своїм характером є механічними. Комп'ютер змінює зміст інформації, що поступає в нього, відповідно до складного набору процедур. Це може матеріалізувати деякі з видів діяльності, практичні навички і методів працівників офісу – фахівців, управлінського персоналу і керівників. Це зміщує техніку офісу з периферії діяльності апарату управління, куди поступає та звідки виходить інформація, в центр, де вона переробляється в нову інформацію та рішення.

У «електронному офісі» техніка використовується в діяльності фахівців і керівників. Проте успіх мікрокомп'ютера в офісі залежить від його інтеграції з іншими частинами системи: дисплеями, принтерами, засобами зберігання інформації і комунікацій і, найголовніше, програмами, які ними управляють при виконанні функцій апарату управління.

До аналітичних методів отримання інформації відносять:

- структурно-морфологічний метод, який направлений на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми;

- метод публікаційної активності, який дозволяє отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації;

- метод нагромадження первинної інформації базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;

- метод показників дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;

- метод термінологічного і лексичного аналізу дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. Основними вимогами до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; повнота. Інформаційне забезпечення організацій є сукупністю методів та засобів побудови та ведення фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації.

Інформаційне забезпечення включає в себе засоби як поза машинної, так і машинної підтримки. Одним з найважливіших чинників, який повинен забезпечити підвищення дієвості організації, є впровадження в сферу її діяльності інформаційних

технологій, покликаних змінити характер їх роботи, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття управлінських рішень.

Інформаційні технології в організації – це способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією. В сучасних умовах інформаційні технології використовуються при реалізації всіх інструментів управління організацією.

Зокрема, в стратегічному плануванні інформаційні технології застосовуються в експертній оцінці конкурентних переваг, сильних та слабких сторін розвитку організацій; в проектному менеджменті – при визначенні різних варіантів перебігу процесів і явищ, що відбуваються на організаційному рівні.

У сфері маркетингу інформаційні технології застосовуються в маркетингових дослідженнях шляхом проведення електронних кон'юнктурних опитувань.

Логістика ґрунтується на використанні інформаційних потоків та спеціальних інформаційно-аналітичних програм для управління організаційними ресурсами, запасами тощо.

Ефективність кадрового менеджменту підвищує комп'ютерне тестування, що застосовується при доборі кадрів та їх подальшої атестації. Автоматизація документообігу та служби діловодства в організації є одним з визначальних чинників ефективного виконання всіх функцій управління.

Використання інформаційних технологій ґрунтується на таких компонентах: ● технічних засобах; ● персоналі, здатному їх використовувати; ● організації, яка об'єднує засоби і персонал

в єдиному процесі; ● інформаційних засобах, що здійснюють формування й видачу інформації.

Оснoву інформаційної технології обробки даних в процесі управлінської діяльності складають процедури перетворення вхідної інформації на результатну (вихідну). Відповідно, кожна інформаційна технологія закінчується створенням певного інформаційного продукту. В організації використовуються різні види інформаційних технологій, що дозволяє їх класифікувати за різними критеріями, ідентифікувати особливості і сфери застосування

*Критерій класифікації інформаційних технологій
Особливості і сфери застосування*

За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації - інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах; - інформаційні технології у децентралізованих системах обробки даних.

За ступенем охоплення завдань управління - інформаційні технології електронної обробки даних; - технології автоматизації функцій управління; - інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень; - інформаційні технології електронного офісу; - інформаційні технології експертної оцінки.

За моделями обчислювального процесу - хост-орієнтовані інформаційні технології; - технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами; - технології «клієнт – сервер»

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Internet. Ця технологія з величезною швидкістю захопила ринок корпоративних систем різного рівня.

Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти Internet–мереж перевищують витрати на сервери Інтернет. Це зумовлено динамічними процесами, що відбуваються в економічному та соціальному розвитку соціально-економічних систем, і нагальною потребою заміни паперових документопотоків, що супроводжують управління, новітнім інформаційно-програм-ним забезпеченням.

Таким чином, наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. Інформаційні технології, що поєднують у собі технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам. За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також забезпечують нові види інформаційного обслуговування.

12.3. Інформаційна система організації

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. В результаті змінюється організаційна структура організацій, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше економічно були неможливі. От чому інформаційні технології є вельми перспективною і ефективною сферою для капіталовкладень.

Інформаційну систему організацій доцільно розглядати у розрізі наступних підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал);
- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);
- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг);
- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність);
- комп'ютерна підсистема (Internet, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за наступними напрямками.

По-перше, докорінно змінюється організація та техніка інформаційного забезпечення керівника. Особливого значення набуває масове впровадження міні- і мікрокомп'ютерів, персональних комп'ютерів як складових частин інформаційних систем, пов'язаних з мережею банків даних. При цьому робота по збору, обробці і розповсюдженню інформації здійснюється зручними інтерфейсами «людина – ЕОМ», що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги на природній мові, мовне введення-виведення інформації). Істотно змінюється також техніка зберігання і обробки інформації. Автоматизуються системи ухвалення, впорядкування, зберігання і передачі інформації, в яких підтримується чистота інформаційних каналів

і не допускається неповнота інформації, дублювання, введення інформації, розрахованої на інші рівні управління.

По-друге, здійснюється автоматизація окремих функцій керівника. Зросло число ефективних автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. Велика частина роботи при складанні планів передається комп'ютеру. При цьому істотно підвищується якість планів, розроблених з використанням мікрокомп'ютерів на нижчому рівні управління. Крім того, чітко узгоджуються плани для окремих підсистем системи управління. Удосконалюються системи контролю, що дають можливість виявити відхилення від запланованого рівня та причини виникнення таких відхилень.

По-третє, істотно змінюються і засоби комунікації, не рахуючи обміну повідомленнями через мережу мікропроцесорів. Особливого значення набуває система телекомунікацій, яка дає можливість проведення заочних нарад, телеконференцій (учасники яких можуть знаходитися один від одного на значних відстанях), оперативної передачі інформації. Відповідно змінюються методи та техніка комунікаційних відносин керівників з підлеглими і органами управління вищого рівня.

Автоматизований офіс висуває нові вимоги до ділових якостей керівника, серед яких уміння і навички користуватися складною технікою управління, визначати стратегію розвитку системи, керувати колективом, мотивувати і направляти його діяльність. Особливе місце займає уміння вирішувати конфлікти, оперативно реагувати на виникнення проблемних ситуацій, чітко обґрунтовувати ухвалені рішення, своєчасно доводити їх до виконавців. Творчий підхід до вирішення управлінських завдань,

розвиток стратегічного мислення керівників передбачає використання нових інформаційних технологій, можливостей автоматизованих офісів.

При навчанні керівників сучасним інформаційним технологіям головна увага приділяється власне управлінню, а не машинним мовам і математичним методам. У системах підвищення кваліфікації, що діють в організаціях, важливе значення надається базовому курсу – «умінню управляти», поліпшенню стилю роботи керівника, розвитку стратегічного мислення. Формується набір методів навчання роботі з новими інформаційними технологіями, який передбачає використання спеціальних навчальних модульних програм, мереж для передачі інформації про нові методи, засоби і техніку управління.

Разом з цим проводяться заняття через систему телекомунікацій (аналіз ситуацій, ділові ігри, дискусії), застосовуються засоби масової інформації (в основному телебачення) з метою мотивації саморозвитку керівників та фахівців, вирішення деяких інформаційних завдань навчання, реклами нових методів, засобів і техніки управління.

При навчанні кадрів велика увага в даний час приділяється так званим корпоративним системам, тобто комплексним інформаційним системам управління організаціями. В цьому випадку електронна обробка даних забезпечує всі сторони управління організаціями. Знаходячись на своєму робочому місці, керівники отримують необхідну інформацію.

Поява персональних комп'ютерів, які можуть бути підключені до інших ЕОМ, значно розширила можливості використання баз даних конкретними користувачами для оперативного отримання необхідної інформації з великих її

масивів. Персональні ЕОМ дають можливість отримувати порівняльні дані, відстежувати динаміку зміни показників, у тому числі і в графічному вигляді. Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування низки нових принципів управління, відповідних змінам зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Суть цих принципів зводиться до наступного: ● відбуваються контакти не керівника з підлеглими, а рівноправних працівників; ● кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про організацію, до знань будь-якого співробітника організації; ● повинні діяти команди, що працюють або над певним проектом, або з певним замовником або класом клієнтів; ● цілісність організації підтримується за рахунок створення мережі команд; ● робота ведеться в режимі реального часу, включає «запаралелення» робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної і кооперативної); ● створюються техніко-організаційні умови для формування «віртуальних» ланок, члени яких можуть знаходитися в різних географічних точках.

Використання інформаційних технологій, мережі Інтернет і всіх видів мережевої організації, незліченних комп'ютерних програм не тільки дозволяє оперативно отримувати інформацію та ухвалювати рішення, але і зумовлює багато докорінних організаційних змін. Скорочується бюрократичний апарат, переглядаються традиційні погляди на роль та механізм ефективного зв'язку корпорацій, відкриваються безмежні можливості фінансових ринків, інвестування, зміцнюється згуртованість персоналу. З Інтернетом пов'язана реальна дифузія знань, їх доступність в будь-якому куточку землі, загальне

залучення людей до культурних цінностей. Істотно збільшуються темпи зростання продуктивності фізичної і розумової праці. У найбільшій мірі інформаційну економіку втілюють інновації і знання.

Економічний і управлінський потенціал організації залежить від здатності менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати персонал на найбільш ефективне використання ресурсів. Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є: ● інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні і технологічні параметри об'єктів управління; ● дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність, яка має споживчий характер; ● матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (законодавчі та інші нормативно-правові акти, договірні зобов'язання і планові завдання, завдання органів вищого рівня, результати контрольних актів); ● дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки та кваліфікаційне зростання персоналу організації (сукупність всіх даних, які характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам: зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації; здійснювати копіювання і зберігання масивів інформації згідно із вимогами до зберігання інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; гарантувати можливість розширення інформаційних масивів із урахуванням перспектив розвитку системи.

12.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури

Інформація є одним з чинників формування організаційної культури. Різний підхід до використання інформаційних ресурсів є однією з основних ознак відмінності організаційних культур. Принципово кращим варіантом використання інформації є її загальнодоступність при ухваленні рішень, виконанні необхідних розрахунків та підготовки науково обґрунтованих прогнозів.

Оскільки організаційна культура є одним зі складових елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управліннями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних з підтримкою та розвитком організаційної культури. Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка й відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невіддільною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного.

Організація може використовувати при цьому наступні сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні і об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

Гіпертекст. Ця технологія дозволяє працювати з великими об'єктами семантичної (понятійної) інформації. Актуальність та значимість гіпертексту зростають в епоху якісних перетворень. Методологія гіпертекстового інформаційного моделювання та відповідні інструментальні

засоби дозволяють формалізувати текстові описи систем, що реформуються, проектувати і обробляти інформаційні моделі різних економічних об'єктів і процесів в їх взаємозалежності та взаємообумовленості. Корисність даної технології виявляється особливо тоді, коли створюється нова цілісна соціально-економічна концепція і необхідна упевненість в тому, що величезна кількість нормативно-правових документів відповідатиме основним принципам розвитку.

Графіка. Накопичення знань про світ, вирішення завдань, що виникають перед фахівцями, можливі двома способами: алгебраїчним та геометричним. *Алгебраїчний* – дозволяє запроваджувати в практику алгебраїчні моделі, які спираються на ідею символічних перетворень. *Геометричний* – генерує у людини певні асоціації, за допомогою яких формуються інтелектуальні підказки.

Для особи, що ухвалює рішення, важливо, коли вибір робиться ним самим на основі запропонованої йому інформації, його досвіду та знань. В умовах ринку велика увага приділяється науковій візуалізації даних з метою демонстраційного представлення наукових та комерційних результатів. Демонстраційна машинна графіка дозволяє вирішувати три основні типи завдань: робота з діаграмами; редагування зображення; підготовка та планування демонстраційного матеріалу. Інтенсивний розвиток технології цього напрямку свідчить про актуальність тих завдань, які вони дозволяють вирішувати.

Телекомунікації. Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи

електронних бірж та рекламних дошок; системи віддаленої обробки інформації; засоби надання інформаційних та інших видів послуг. Основними формами реалізації цих систем є локальні обчислювальні мережі та телекомунікаційні системи. Можливості локальних обчислювальних мереж жорстко обмежені територіально. Найбільшою гнучкістю і широтою можливості володіють засоби телекомунікаційних систем. Існуючі телекомунікаційні середовища відрізняються як за номенклатурою та характером функціональних можливостей, що надаються (електронна пошта, факси, послуги економічного банку даних), так і за вартістю своїх послуг.

CASE(КАС)-технології. У зв'язку з тим, що проектування економічних інформаційних систем є трудомісткою, складною та тривалою роботою, виникла необхідність в розробці програмно-технологічних засобів спеціального класу – CASE-систем. Первинне значення терміну CASE – комп'ютерна розробка програмного забезпечення. Більшість існуючих CASE-систем орієнтована на автоматизацію проектування програмного забезпечення та заснована на методологіях структурного проектування та програмування. Ці методології використовують специфікації у вигляді діаграм або текстів для опису системних вимог, зв'язків між моделями системи, динаміки поведінки системи та архітектури програмних засобів. Стратегія вибору CASE- системи для конкретного застосування залежить від: цілей і потреб самого проекту; кваліфікації залучених в процес проектування фахівців.

Мультимедіа. Це інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним

звуком. Поява систем мультимедіа призвела до кардинальних змін в таких сферах, як бізнес, комп'ютерний тренінг, освіта. Це, у свою чергу, дозволило динамічно відстежувати індивідуальні запити світового ринку, створювати відеокаталоги виробів, що продаються, комерційні бази, довідники, проводити ділові відеоконференції.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Що таке управлінська інформація?
3. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
4. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
5. Охарактеризуйте інформаційні технології, що застосовувалися в «конторі писаря».
6. Назвіть основні риси «електронного офісу».
7. Які існують аналітичні методи отримання інформації?
8. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
9. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
10. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
11. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
12. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

Тема 13. Ефективність діяльності організації

13.1. Поняття організаційної ефективності

13.2. Чинники ефективності організації

13.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів

13.4. Оцінка ефективності організації

13.1. Поняття ефективності діяльності організації

Поняття «ефективність» в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організацій:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів даної концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги «максимізації», що висувається в інших підходах, ця методологія припускає «оптимізувати» використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати при фіксованих витратах або

здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік даної концепції – надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Даний підхід можна застосовувати до ситуації, коли потужні групи осіб поза організацією здатні чинити істотний вплив на її функціонування.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації).

Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності. Відомий економіст Д. Скотт Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка складається з наступних семи складових: ● дієвість – рівень досягнення поставленої мети; ● економічність – рівень використання ресурсів; ● якість – рівень відповідності специфікаціям та призначенню; ● прибутковість як

співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами; ● продуктивність – співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів; ● якість трудового життя – ступінь задоволення особистих потреб та запитів працівників в процесі трудової діяльності; ● впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожен з названих ознак. Даний підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації. Зіставлення запропонованих підходів з розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття.

Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей складає основний зміст ефективності організацій. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні при визначенні сутності ефективності, то можна зробити

висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною при виконанні наступних умов:

- цілі в кожен даний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висувуються з боку як суспільства, так і самої організації;

- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні і внутрішні умови функціонування організації;

- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються на це, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;

- для досягнення цілей використані прийняті, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Виходячи з цих положень можна сформулювати наступне визначення.

Ефективність діяльності організації – це її властивість, пов'язана із здатністю організації формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

Дане визначення відображає і «внутрішню», й «зовнішню» сторони ефективності організацій, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників – умов функціонування організацій. Модель ефективної діяльності організації, вказує, що

підвищення організаційної ефективності можливе лише за умови, якщо діяльність організації здійснюється у напрямі досягнення мети, тобто якщо забезпечується зниження витрат та дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

Для того, щоб цілеспрямовано впливати на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

13.2. Чинники ефективності організації

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації — наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

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

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

Організаційна культура є чинником, що дозволяє організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна 44 взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвиненою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі і сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації і відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми прояву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дозволяє здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищенню ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо із зміною вимог зовнішнього середовища

число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

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

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів входять працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалі є методи планування і управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями

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

13.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність даної системи за вибраною характеристикою.

Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності:

- 1) глобальний – локальний;
- 2) зовнішній – внутрішній;
- 3) максимізуючий результат – мінімізуючий витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві даній організації, і може бути виражений через витрати ресурсів системи при обмеженнях, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки при виконанні всіх вимог, що висувуються до неї. Ступінь їх задоволення може бути різним залежно від конкретних умов і

досконалості пропозицій, що розробляються, щодо вирішення окремих питань. Тому виникає завдання розробки варіантів альтернативних заходів та вибору оптимального з них.

Завдання вибору при багатокритерійному аналізі може бути вирішена тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Ефект організації може бути в трьох формах: економічний, соціальний, організаційний. Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки.).

Єдність показників, що використовуються для характеристики віддачі витрат різного цільового призначення, та деяка спільність в підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення даних витрат. Так, всі промислові підприємства, не дивлячись на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності і (або) продуктивності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації істотно змінюються умови праці і виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості і поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва – адміністративної та громадської – сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної

підготовки працівників, набуттям навиків ухвалення рішень в складних ситуаціях.

До соціальних результатів відносяться підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності. Нарешті, організаційний ефект організації виражається в посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появи у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів.

Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макрорівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтеграція виробничих стадій і процесів, що призводять до підвищення цілісності системи і розвитку її емерджентних властивостей.

Таким чином, сукупний ефект організаційної системи включає не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати. З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації встановлюються дві групи критеріїв

Економічність характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна

використовувати прогнози і експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

Критерії ефективності Змістове навантаження критерію

Критерії ефективності функціонування системи організації:

Економічність - оцінка економічних результатів

Дієвість - оцінка економічних результатів Якість трудового життя - оцінка соціальних результатів

Гнучкість - оцінка організаційних результатів

Якість виробничої системи - оцінка організаційних результатів

Узгодженість із стратегією і цілями організації - оцінка організаційних результатів

Відповідність тенденціям розвитку ринку - оцінка організаційних результатів

Критерії ефективності організаційної діяльності:

Впорядкованість організаційної діяльності - оцінка організаційних результатів

Оперативність в ухваленні рішень - оцінка організаційних результатів

Доцільність дій, що здійснюються - оцінка організаційних результатів

Розглянемо, як застосовуються деякі з найбільш важливих критеріїв ефективності організації.

Дієвість характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Наприклад, головною метою і призначенням організаційної системи є забезпечення високої економічної і

соціальної ефективності функціонування організації на основі оптимізації взаємодії елементів та підвищення організованості системи. Виміряти дієвість можна шляхом оцінки ступеня досягнення її основних цілей.

Впорядкованість організаційної діяльності розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації. В загальному випадку впорядкованість є проявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Іноді доцільним є надання більшої свободи дій і самостійності. Крім того, можливі правила, що призводять до зниження ефективності та негативно впливають на продуктивність. Тому впорядкованість організаційної діяльності повинна поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій щодо забезпеченню функціонування та вдосконалення організації системи. Для оцінки впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати наступні показники: питома вага організаційних норм та нормативів в загальній кількості нормативної документації; частка типових проектних рішень в числі ситуацій, що вирішуються; якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації діяльності.

Оперативність характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх. Оцінка оперативності передбачає виявлення ефекту організації, що отримується в результаті своєчасного вживання необхідних організаційних

заходів та дії на перебіг діяльності організації. Основними вимірниками оперативності організаційної діяльності можуть стати: частка своєчасно обробленої документації в загальному її обсязі; питома вага порушень, ліквідованих в стислий термін, в їх загальній кількості; рівень виконання організаційних функцій; відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок незадовільного використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів. Підвищення оперативності дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

При оцінці ефективності системи організації діяльності важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

13.4. Оцінка ефективності організації

Ефективність організації може бути *економічною* та *соціальною*.

Економічна ефективність організації характеризує співвідношення одержаних результатів із затратами, понесеними на їх досягнення.

Соціальна ефективність вказує на досягнення соціальних цілей розвитку будь-якої організації, що полягають в забезпеченні зростання соціального добробуту членів трудового колективу та реалізації соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного

розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою.

Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап — *формування критеріїв і вимірників ефективності* — включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється виходячи з таких вимог: використовувані вимірники повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації.

На третьому етапі — *оцінка ефективності організаційної системи* — проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок в бали за допомогою шкали корисності.

Четвертий етап — *аналіз ефективності організації* — включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Тема 14 Організаційні зміни та інноваційні перетворення

14.1. Сутність, типи, етапи і методи організаційних змін

14.2. Реорганізація організаційних систем як реалізація організаційних змін. Злиття та поглинання

14.3. Механізми злиття і поглинання компаній

14.4. Особливості інноваційних перетворень в організаціях

14.5. Ефективність організаційних змін

14.1. Сутність, типи, етапи і методи організаційних змін

Існує багато визначень поняття "організаційні зміни". Найбільш часто використовувані: "організаційні зміни визначаються як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки", "організаційні зміни - це перетворення організації між двома моментами часу". Як видно з визначень, під організаційними змінами розуміється зміст змін і процес реалізації змін. Змістовний аналіз змін дозволяє зрозуміти, які характеристики організації змінилися за досліджуваній проміжок часу. Процесний аналіз визначає спосіб проведення організаційних змін.

Первісне визначення організаційних змін пов'язано зі значенням старого французького терміна *changer* – вигин – поворот - тягнутися до сонця або до гілок дерева або виноградної лози, який означає, що в світі "постійні тільки зміни".

Жодна організація не може тривалий час існувати незмінно, так як постійно відбуваються динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Потреба у змінах організаційної системи формується одночасно з сталися або прогнозованими змінами зовнішнього або внутрішнього середовища (відповідна реакція).

Таким чином, потреба в проведенні змін організаційної системи завжди викликана об'єктивною причиною. Необхідне чітке планування і обґрунтування змін, так як великі і масштабні зміни вимагають серйозних прямих і непрямих витрат.

Зміни, пов'язані з зовнішнім середовищем: зміна технологій, споживачів, ринкових структур, конкурентів, політичних або соціальних чинників.

Внутрішні зміни: товари і послуги, технології, стратегії і структура, культура (цінності, установки, очікування і т.п.).

Стратегічні типи змін. Для досягнення стратегічної переваги менеджери організацій використовують такі типи стратегічних змін: зміни в технологіях, зміни в товарах і послугах; зміни в стратегіях і структурах; зміни в культурі.

Зміни в технологіях - зміни в процесах виробництва на основі нових компетенцій працівників; вони включають: методи роботи, обладнання, технологічні процеси, методи поширення технічних знань в організації.

Зміни в товарах і послугах - це вдосконалені або нові товари і послуги, що дозволяють розширити клієнтську базу організації, ринок збуту і ін.

Зміни в стратегіях і структурах організації - це зміни в стратегічному менеджменті, політиці, в системі взаємозв'язків з партнерами, контролі, інформації, в системі фінансової звітності, плануванні бюджету, зменшення або збільшення розмірів організації і ін.

Зміни в культурі мають відношення до змін в цінностях, установках, очікуваннях, переконаннях, поведінці співробітників, їх ментальності.

Всі типи змін взаємозалежні, тобто зміна одного фактору приводить до зміни інших факторів.

Методи проведення організаційних змін:

- революційний - кардинальна зміна організаційної системи в результаті переходу до нового якісного стану; використовується в разі неефективності функціонування організації або низького ступеня ефективності та результативності функціонування організації;
- еволюційний - зміна, що здійснюється на великому проміжку часу за допомогою накопичення невеликих за масштабом змін; використовується в разі недостатнього обсягу ресурсів або невизначеності зовнішнього середовища і кінцевого результату змін.

Стадії проведення змін.

1. Усвідомлення проблеми або можливості (ідеї).
2. Усвідомлення потреби в змінах.
3. Прийняття рішення про зміни.
4. Здійснення організаційних змін.
5. Ресурси.

Основні зміни відбуваються на практиці в наступних трьох областях: структурі, системах, персоналі.

Структура. Функції операційного та адміністративного персоналу коригуються по мірі того, як менеджери все більше зосереджуються на створенні вартості компанії і менше займаються контролем. Елементи багатьох традиційних функцій можуть перейти до командам операційних співробітників. У міру

збільшення компетенцій (освоєння безлічі навичок і ролей окремими працівниками) почнуть створюватися самоврядні команди, зі зміцненням яких будуть ліквідуватися певні рівні організаційної ієрархії.

Системи. Інформаційна система, система оплати праці та винагород, системи участі співробітників в прибутках організації та ін.

Персонал. В процесі змін формулюються якості, навички та компетенції, якими повинні володіти співробітники компанії. Відповідно коригуються (змінюються) вимоги до прийнятих на роботу особам і умови кар'єрного просування службовців.

Етапи змін структури організаційної системи:

- діагностика існуючої структури;
- розробка нової структури;
- впровадження нової структури, реалізація змін.

Діагностика структури організаційної системи полягає у визначенні та систематизації існуючих проблем функціонування організації і причин їх виникнення.

Інструменти проведення діагностики структури організаційної системи:

- вивчення структури і штатного розкладу організації: визначається ефективність і раціональність існуючої структури і управління персоналом;
- вивчення функціонування організації: визначається ступінь ефективності і раціональності існуючої системи прав, відповідальності, обов'язків і функцій;
- аналіз і оцінка персоналу: тотальна оцінка персоналу, його професіоналізму, кваліфікації та компетенцій.

Результат діагностики формалізують у зведеному документі, в якому відображаються проблеми, причини їх виникнення та методи їх усунення.

Розробка нової структури - формування моделі бажаного стану організаційної системи, більш ефективної та результативної, ніж колишня.

Для розробки нової структури необхідно сформуванати такі документи:

- проект нової структури організації;
- проект штатного розкладу персоналу;
- найменування нормативно-правових документів, що підлягають зміні;
- проект заходів щодо реалізації змін організаційної системи.

Результатом цього етапу є затвердження проекту змін.

Впровадження нової структури - реалізація проекту змін.

Принципи впровадження нової структури:

- підтримка і воля вищої управлінської ланки при реалізації змін;
- інформаційний супровід змін;
- підготовка персоналу до змін;
- навчання персоналу;
- поетапність і цілеспрямованість змін.

14.2.Реорганізація організаційних систем як реалізація організаційних змін. Злиття та поглинання

Реорганізація є основною формою організаційних змін, виживання організаційних систем в умовах зміни зовнішнього середовища на основі адаптаційних здібностей організації, ліквідації відставання в розвитку технологій виробництва для досягнення вищої конкурентоспроможності продукції та послуг. Реорганізація здійснюється в кілька етапів і передбачає

функціонування системи проектного управління, основною метою якого є складання остаточного проекту реорганізації, його затвердження та реалізації.

Зміна структури організації найчастіше відбувається у вигляді інтеграційних трансформацій - злиттів і поглинань.

Слова "злиття", "поглинання" придбали справжню популярність і переступили рівень вузькоспеціалізованої економічної літератури. Ці терміни відносяться до категорій теорії стратегії корпоративної експансії і зростання. Часто вони мають значення не тільки для корпоративного зростання, але є альтернативою цього зростання як внутрішнього або органічного інвестування капіталу.

За кордоном поняття "злиття" і "поглинання" не мають чіткого розмежування, як в нашому законодавстві. Навіть самі англійські аналоги розглянутих понять мають неоднозначне значення.

Merger - поглинання (шляхом придбання цінних паперів або основного капіталу), злиття (компаній).

Acquisition - придбання (наприклад, акцій), поглинання (компанії).

Merger and acquisitions - злиття і поглинання компаній.

Злиття і поглинання, поділ та приєднання та інші зміни підприємств особливо характерні при різких змінах ринку, при кризових ситуаціях: періодах бурхливого розвитку і спаду, при технологічні прориви. Час від часу компанії вважають за краще проводити "зовнішні" угоди по злиттю і поглинанню замість свого внутрішнього розширення. Проведення угод зі злиттів і поглинань нерозривно пов'язане з "теорією хвиль".

Злиття можуть відбуватися різними шляхами: шляхом приєднання поглинається і поглинає, шляхом консолідації, тобто об'єднання двох або більше компаній зі створенням нової юридичної особи, а також за допомогою створення холдингу - придбання пакетів акцій з метою контролю над останніми. У разі злиття (*merger*), корпорації інтегруються для об'єднання і спільного використання своїх ресурсів з метою досягнення загальних цілей і завдань. Акціонери об'єднаних компаній часто залишаються як співвласники інтегрованої освіти. Поглинання (*acquisition*) передбачає більш глибоку угоду, коли одна фірма купує активи або акції іншого, запрошуючи акціонерів компанії, що поглинається стати своїми співвласниками. У разі злиття виникає утворення, що відрізняється рівноправністю увійшли до нього компаній, а в разі поглинання поглинена компанія стає дочірньою компанією аквізітори.

В даний час злиття компаній - це повсякденне явище. У бізнесі злиття і поглинання є одним з методів конкурентної боротьби.

Злиття - процес об'єднання компаній, безпосереднім результатом якого є створення нової економічної одиниці на основі двох і більше дотеперішніх.

Причини злиття компаній:

- збільшення синергетичного ефекту: новостворена одиниця але своєму ефекту істотно перевершує просту суму ефектів від дотеперішніх двох;
- зменшення суми податкових платежів: більшість податків сплачується тільки один раз;

- економія суттєвої суми витрат виробництва: за рахунок об'єднання компаній збільшуються масштаби виробництва, що дозволяє істотно знизити витрати;
- збільшення кількості активів за зниженою собівартості;
- диверсифікація сфери діяльності;
- підвищення ступеня стійкості до змін зовнішнього середовища нової економічної одиниці, що виникла в результаті злиття;
- корисливі інтереси вищого управлінського складу компаній, що беруть участь у злитті.

У сучасному корпоративному менеджменті можна виділити безліч різноманітних типів злиття та поглинання компаній. В якості найбільш важливих ознак класифікації цих процесів можна назвати:

- характер інтеграції компаній;
- національну приналежність об'єднуються компаній;
- ставлення компаній до злиття;
- спосіб об'єднання потенціалу;
- умови злиття;
- механізм злиття.

Залежно від характеру інтеграції компаній доцільно виділяти наступні 11 видів злиттів і поглинань:

- 1) *горизонтальні* - об'єднання компаній однієї галузі, що виробляють один і той же виріб або здійснюють одні й ті ж стадії виробництва, з метою підвищення контролю над ринком;
- 2) *вертикальні* - об'єднання компаній різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення компанією-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до джерел сировини, або на наступні - до кінцевого споживача. Мета вертикальної інтеграції

полягає в усуненні конкуренції на ринках матеріально-технічного забезпечення і ринках збуту за рахунок зменшення впливу ринкових відносин на проміжних стадіях виробництва;

3) *бічна інтеграція* - об'єднання двох фірм, які виробляють схожі, але не повністю замінні продукти. Цей тип об'єднання дозволяє отримати максимум економії, пов'язаної з розподілом ринку. Спостерігається таке об'єднання в основному в одній галузі;

4) *родові злиття* - об'єднання компаній, що випускають взаємопов'язані товари;

5) *конгломератні злиття* - об'єднання компаній різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу - це злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, яка не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом (об'єднання різних видів бізнесу з метою диверсифікації). В рамках конгломерату об'єднуються компанії не мають ні технологічного, ні цільового єдності з основною сферою діяльності фірми-інтегратора. Об'єднані компанії, як правило, зберігають юридичну і виробничо-господарську самостійність, але виявляються повністю фінансово залежними від головної компанії. Як правило, в структурі конгломерату формується особливе фінансове ядро, куди крім холдингу (чистого холдингу) входять великі фінансові та інвестиційні компанії. Основними способами утворення конгломератів є злиття і поглинання фірм різної виробничої і комерційної орієнтації;

б) *національні злиття* - об'єднання компаній, що знаходяться в рамках однієї держави;

7) *транснаціональні злиття* - злиття компаній, що знаходяться в різних країнах (*transnational merger*), придбання компаній в інших країнах (*cross-border acquisition*).

8) *дружні злиття* - лиття, при яких керівний склад та акціонери набуває і купується (цільової, обраної для покупки) компаній підтримують дану угоду;

9) *ворожі злиття* - злиття і поглинання, при яких керівний склад цільової компанії (компанії-мішені) не згоден з підготовлюваною угодою і здійснює ряд протизахватницьких заходів. В цьому випадку набуває компанії доводиться вести на ринку цінних паперів дії проти компанії-мішені з метою її поглинання;

10) *корпоративні альянси* - це об'єднання двох або декількох компаній, сконцентрованих на конкретному окремому напрямку бізнесу, що забезпечують отримання синергетичного ефекту тільки в цьому напрямку, в інших же видах діяльності фірми діють самостійно. Компанії для цих цілей можуть створювати спільні структури, наприклад, спільні підприємства;

11) *корпорації* - цей тип злиття має місце тоді, коли об'єднуються всі активи втягуються в угоду фірм.

14.3. Механізми злиття і поглинання компаній

Злиття (поглинання) має забезпечити економічні інтереси держави за рахунок максимізації податкових надходжень і забезпечення зайнятості населення. Очевидно, що реалізація даних цілей можлива лише при досить ефективному управлінні активами компанії з боку менеджменту. Злиття (форма холдингу) в принципі і ефективна робота на увазі наявність певного рівня зайнятості, так само як і реінвестування прибутку або залучення капіталу для реалізації інвестиційних програм, що в чималому ступені означає створення нових робочих місць в майбутньому.

Виділяють три форми злиття і поглинання: приєднання, покупка акцій, покупка деяких або всіх активів підприємства.

Приєднання. Приєднанням суспільства визнається припинення діяльності одного або кількох товариств з передачею всіх їх прав та обов'язків іншому АТ. При цій формі реорганізації передача майна здійснюється за допомогою укладення договору про приєднання та затвердження передавального акта між приєднується АТ і суспільством, до якого здійснюється приєднання.

Купівля акцій. Купівля акцій або з оплатою в грошовій формі, або в обмін на акції або інші цінні папери підприємства-ініціатора угоди.

Купівля деяких або всіх активів підприємства. Ця ситуація відрізняється від попередньої тим, що в ній необхідна передача прав власності на активи і гроші повинні бути виплачені безпосередньо суспільству як господарської одиниці, а не його акціонерам.

Для того щоб злиття або поглинання пройшло успішно, необхідно:

- правильно вибрати організаційну форму угоди;
- забезпечити чітка відповідність угоди антимонопольному законодавству;
- мати достатньо фінансових ресурсів для об'єднання;
- в разі злиття швидко і мирно вирішити питання "хто головний";
- максимально швидко включити в процес злиття не тільки вищий, а й середній управлінський персонал.

Одним з факторів неефективності злиттів є помилки в роботі з персоналом. Типові помилки управління персоналом в процесі злиття компаній: недооцінка психологічної складової злиття; недостатня система інформаційного супроводу злиття; недостатність роз'яснювальної роботи з персоналом про причини,

процесі і наслідки злиття; відсутність цілеспрямованої роботи по злиттю організаційних культур компаній; відсутність чіткої і ясної політики вищого керівництва; нечіткий розподіл прав, відповідальності та обов'язків в процесі злиття; відсутність цілеспрямованої і продуманої роботи з персоналом в процесі злиття.

Психологічні проблеми - основна група проблем, що вимагає особливої уваги в процесі злиття. Злиття і поглинання неминуче формують стресовий стан у всіх учасників.

Негативні фактори, пов'язані зі злиттям: невизначеність; стан незахищеності; стійкий страх у персоналу втратити роботу; зміна системи оплати праці; зміна повноважень і владного статусу.

Кожен з цих факторів формує занадто стресову обстановку, що переростає в знервовану. Синдром злиття - неминуче виникає реакція персоналу на те, що відбувається злиття компаній. Персонал, що знаходиться під впливом цього синдрому, повністю поглинений проблемою виживання, а не інтересами компанії. Це негативно позначається на результативності та ефективності функціонування організації.

Способи мінімізації впливу синдрому злиття:

- збільшення ступеня участі служби управління персоналом обох компаній в процесі злиття, надання їм більших прав;
- прогнозування якісних і кількісних характеристик персоналу новоствореної в результаті злиття економічної одиниці;
- оперативне інформування персоналу про процес злиття знижує ступінь невизначеності. При наявності налагодженої системи інформування про злиття істотно знижуються нервозність і стрес персоналу.

Однією з проблем, що виникають в процесі злиття, є неминуче скорочення чисельності персоналу. Причина - дублювання багатьох функцій і структур в новій економічній одиниці, що виникла в результаті злиття. Продумане і максимально безболісне зменшення чисельності персоналу - це основне завдання менеджменту в процесі злиття.

Результатом злиття є виникнення проблеми істотного збільшення плинності кадрів. Більшість персоналу за власним бажанням звільняється після офіційної заяви про злиття. В першу чергу звільняються найбільш кваліфіковані і професійні співробітники, так як їм найлегше знайти нову роботу. Завданням менеджменту злиття є запобігання звільнення найбільш цінного персоналу, його збереження.

Безболісність процесу злиття сформованих колективів двох організацій визначається сполучуваністю їх організаційних культур. Проявом відторгнення іншої організаційної культури є неприязнь до нових співробітників колективу. Подібного роду явище носить назву конфлікту організаційних культур. Про це потрібно пам'ятати і запобігати негативний вплив.

14.4. Особливості інноваційних перетворень в організаціях

Організаційна інновація - це прийняття ідеї або поведінки, які є новими для галузі промисловості, ринкового сегмента або навколишнього середовища ^[1].

Організація, що впроваджує нові товари, послуги, методи управління, розглядається як інноваційна організація. Елементи, необхідні для успішного впровадження інновацій, такі: ідеї, потреби, прийняття рішень, здійснення, ресурси (див. Параграф 13.1).

Першим дослідником інноваційної діяльності стосовно бізнесу вважається Пітер Друкер. Серед питань, вивченням яких він займався, були такі, як причини виникнення інновацій, роль інновацій в сучасній економіці, особливості та найважливіші риси інноваційних процесів та ін. П. Друкер виділяв дві групи джерел інновацій: зовнішні і внутрішні.

Внутрішні джерела інновацій:

- *несподівані повороти подій*. Зміна технологій, потреб, переваг може поставити компанію перед необхідністю впровадження інновацій;
- *невідповідність* між економічними реаліями, очікуваннями результатів діяльності та ін .;
- *потреби процесу*. Якщо виробничий процес не дозволяє домогтися максимального результату без змін, компанія повинна провести певні зміни, тим самим підвищити ефективність традиційних виробничих процесів.

Зовнішні джерела інновацій:

- *зміна в галузі або на ринку*. Компанія повинна швидко відслідковувати ці зміни і адаптуватися до них;
- *демографічні зрушення*. Інноваційні проекти, що спираються на зміну чисельності людей, найбільш перспективні і найменш ризиковані;
- *зміни в сприйнятті*. Це джерело пов'язаний зі зміною сприйняття бізнесу і його положення з боку топ-менеджменту;
- *нові знання*. Інновацій, в основі яких лежать нові знання - наукові, технічні або соціальні, належить найвище місце серед найбільш значущих.

Знання - сукупність здібностей і відомостей, якими окремий об'єкт володіє і які він використовує для досягнення певних цілей і завдань.

Управління організаційними знаннями - це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, в ході якого організація генерує знання, накопичує їх і використовує в інтересах отримання конкурентних переваг.

В рамках наукомісткої економіки в сучасних організаціях формулюється нова функція управління, мета якої полягає в акумулюванні інтелектуального капіталу, виявлення і поширення наявних інформації і досвіду, створення умов для поширення і передачі знань. Вперше поняття "управління знаннями" (*knowledge management*) було введено в науковий обіг відомим фахівцем з штучного інтелекту Карлом Вігом в 1986 р на міжнародній конференції в Швейцарії.

Спочатку управління знаннями розглядалося як сфера, що має відношення до так званих високим технологіям (*HiTech*), однак практика спростувала такий вузький підхід, так як в умовах міжнародної конкуренції, глобалізації не може бути компаній, які не використовують інтелектуальний капітал при виготовленні продукції, наданні послуг і в самих методах управління.

Класифікація знань, представлена експертами Європейської комісії (2003 рік), включає:

- *наукові знання*, що формуються в університетах, державних НДІ, приватному корпоративному секторі досліджень і розробок (*R & D*);

- *технічні (технологічні) знання*, основними постачальниками яких є компанії підприємницького сектора, які проводять власні дослідження і розробки, університети, державні НДІ та ін .;
- *інновації*, що здійснюються компаніями підприємницького сектора і новоствореними підприємствами;
- *інтелектуальний капітал*, створюваний в результаті діяльності університетів але підготовці фахівців вищої кваліфікації;
- *компетенції*, одержувані в процесі навчання у вищих навчальних закладах, в корпоративному секторі, на професійних курсах, включаючи дослідний сектор;
- *інформаційно-комунікаційні технології*, що створюються в корпоративному секторі і поширювані в результаті їх застосування в діяльності мережевих структур.

Цілі управління знаннями:

- створити і закріпити свої конкурентні переваги;
- перетворити організацію в самоорганізується систему;
- максимально реалізувати професійні та особистісні можливості співробітників.

Самоорганізується - пристосовується система.

Пристосування до умов, що змінюються досягається модифікацією структури системи управління, тобто ввімкнення чи вимкнення окремих підсистем, якісною зміною алгоритмів управління, зв'язків між підсистемами, схеми їх підпорядкування і т.д.

Властивості систем, що самоорганізуються (М. Рубінштейн та А. Фірстенберг):

- 1) адаптація;
- 2) постійне балансування на межі хаосу: "Як я ішов надто далеко від цієї межі в область запланованого і стійкого, система застигає

і стає безплідною, і навпаки - чим далі система забирається в область незапланованого, тим глибше вона занурюється в хаос і безлад";

3) можливість диверсифікації всередині системи.

Управління знаннями як функція і як вид управлінської діяльності охоплює вирішення таких завдань:

1) створення умов, що сприяють кращому розумінню, осмисленню всього того, що відбувається в організації для того, щоб в разі необхідності приймати ефективні управлінські рішення;

2) надання додаткової цінності наявної інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, зберігання та поширення знань;

3) надання знань споживчого характеру (здійснення доступності інформації для користувача);

4) втілення знань в продуктах, послугах, базах даних, програмному забезпеченні;

5) підтримка інновацій;

6) стимулювання приросту знань;

7) створення інтерактивного навчального оточення (співробітники постійно обмінюються інформацією і використовують умови для засвоєння нових знань);

8) оцінка знань, вимір і використання нематеріальних активів організації.

Дії щодо вирішення завдань управління організаційними знаннями:

- збір, збереження і аналіз наявних знань;
- побудова системи розподілу зон відповідальності;
- розвиток знань організації за пріоритетними напрямками.

Об'єкти управління організаційними знаннями:
організація; інформація; людина.

Практичні завдання управління організаційними знаннями:

- 1) діагностика і аналіз знань, якими володіє організація;
- 2) отримання необхідних знань;
- 3) створення системи управління знаннями;
- 4) використання системи управління знаннями.

Діагностика та аналіз знань, якими володіє організація.
Дії об'єкта УЗ: складання карти знань (ідентифікація наявних в компанії знань всіх видів); оцінка інтелектуального капіталу організації; визначення потреби організації в знаннях для досягнення тактичних і стратегічних цілей; планування системи управління знаннями в організації; аналіз потреб користувачів в знаннях.

Отримання необхідних знань. Дії об'єкта УЗ: сприяння в пошуку інформації, інформування про її наявності; навчання співробітників; створення цінностей організації, що навчається; автоматизоване придбання знань; витяг знань; придбання і покупка знань.

Створення системи управління знаннями. Дії об'єкта УЗ: мотивація до обміну знаннями та досвідом; створення структури організації, що полегшує обмін знаннями; створення атмосфери довіри для обміну знаннями; структурування знань; поширення знань.

Використання системи управління знаннями. Дії об'єкта УЗ: заохочення нововведень (інновацій); організація командної роботи, співпраця; створення умов для проведення експериментів; створення структур, методів повторного

використання знань на основі баз даних, архівів і сховищ; розвиток систем підтримки робочих груп; ревізія знань.

Управління організаційними знаннями - це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Управління організаційними знаннями включає в себе наступні компоненти:

- стимулювання приросту знань;
- відбір і акумулювання значних відомостей із зовнішніх по відношенню до даної організації джерел;
- збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступності знань;
- поширення та обмін знань, в тому числі в рамках організації;
- використання знань в ділових процесах, в тому числі при прийнятті рішень;
- втілення знань в продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні;
- оцінку знань, вимір і використання нематеріальних активів організації;
- захист знань.

Функції управління знаннями. Основними функціями управління знаннями є: аналітична; розподільна; охоронна; інтеграційна; створення нових знань.

1. Аналітична: пошук знання в потоці інформації, фільтрація інформації; вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу; надання додаткової цінності наявної інформації шляхом виявлення, відбору, узагальнення.

2.*Розподільна*: впорядкування знань, оцінка їх корисності; класифікація за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи і кваліфікації персоналу; внесення класифікованих знань в корпоративну пам'ять.

3.*Охоронна*: побудова бар'єрів на шляху витоку знань та інформації. Поширюється на виробничі процеси, знання про клієнтів; фінансові результати; набутий досвід; стратегічні плани і цілі та ін.

4.*Інтеграційна*: витяг знань з корпоративної пам'яті (шляхом обміну знаннями між підрозділами, різними рівнями управління, а також обміну експертними знаннями і досвідом співробітників і т.п.) і забезпечення їх доступності при прийнятті управлінських рішень, пошуку і генеруванні ідей, навчанні.

5.*Створення нових знань*: спостереження за клієнтами, аналіз зворотного зв'язку, еталонне тестування, а також різного роду дослідження та експерименти і т.д.

Здійснення функції управління знаннями не може підкорятися стандартним рецептами і правилам, тому практика виробила деякі *базові принципи* управління знаннями.

1. *Інтегруючий підхід*. Зусилля по роботі зі знаннями відносяться одночасно до людини, процесів і технологій і розглядаються як єдина система, а не як окремі елементи. Знання за своєю природою мають інтеграційної здатністю; управління знаннями прагне до об'єднання, комунікацій та забезпечення співпраці.

2. *Структурна гнучкість і простота*. Фірми, які намагаються створити і розповсюдити знання, повинні піклуватися про їх структуру: необхідно мати концептуальну систему, вимірювати процес, використовувати знання для співпраці і обміну інформацією. Ці структури повинні бути гнучкими, ефективними

і адаптованими до простої і зрозумілої інтерпретації креативних і комунікативних знань.

3. *Створення економічної цінності.* Знання не є цінним, поки воно не використовується. Тому воно повинно бути використано там, де воно буде володіти найвищим економічним потенціалом.

4. *Інтеграція поширення і використання знань у повсякденній діяльності.* Обмін знаннями і повсякденна практика цього обміну можлива тільки в культурному середовищі організації. Технології співпраці повинні бути доступними, надійними і пов'язаними з устаткуванням, програмним забезпеченням, технологіями, якими користуються співробітники.

5. *Збереження знань в адекватній формі.* Проблемою управління знаннями є кодифікація знань в такій формі, щоб збереглися їх відмінні властивості, що надають знання особливу цінність (проблема змісту бази даних).

6. *Протириччя між стандартизацією і збереженням специфічності знань.* Системи, що забезпечують доступність знань в організаціях, будуються на базі загальноприйнятої термінології стандартних процедур, а сила знання полягає в його унікальності, важко піддається стандартизації.

7. *Окупність інвестицій в знання.* Рішення проблеми окупності інвестицій в знання пов'язане з розробкою чітких параметрів визначення вартості знання і термінів окупності (найчастіше довгострокових).

Основні фактори управління знаннями включають: інформаційну інфраструктуру; організаційну культуру; навчання персоналу.

До *результатами управління* організаційними знаннями відносяться: інновації; компетентність персоналу; задоволеність клієнтів; ефективність організації.

Можливості управління знаннями. Управління знаннями для кожної організації дає можливість:

- швидше відповідати на вимоги клієнтів за допомогою більш ефективних інноваційних рішень і перешкоджати тому, щоб клієнти шукали ці рішення у конкурентів;
- швидше втілювати інновації в продукти з тим, щоб поставити їх клієнтам;
- використовувати інтелектуальні активи партнерів, здійснюючи спільну технічну, функціональну, галузеву експертизу;
- прискорювати навчання і передачу навичок серед персоналу;
- економити ресурси за рахунок повторного використання одного разу знайдених рішень.

Проектування системи управління знаннями. Майбутнє будь-якої компанії безпосередньо залежить від її здатності отримувати, створювати, зберігати, поширювати і використовувати знання. Процес активного управління всією масою наявних і надходять в компанію знань і є змістовною основою управління знаннями. У зв'язку з цим в кожному випадку важливо визначити, яку систему необхідно створити і які перетворення здійснити в компанії, щоб вона могла успішно використовувати свій інтелектуальний капітал. Система управління знаннями повинна бути цілеспрямованою і здатною створювати організаційно-економічні, технологічні і психологічні умови для того, щоб:

- швидше відповідати на вимоги клієнтів за допомогою більш ефективних інноваційних рішень, які є конкурентною перевагою компанії;
- прискорювати втілення інноваційних ідей в товари та послуги;
- використовувати нематеріальні активи партнерів, здійснюючи спільну технічну, функціональну, галузеву експертизу;
- підвищувати ефективність навчання і передачі навичок для персоналу;
- своєчасно розгортати дослідження, пов'язані з виробництвом нових знань і найшвидшим втіленням результатів в товари та послуги;
- створювати і застосовувати системи відповідальності за цілеспрямоване досягнення ефективних результатів використання знань.

Система управління знаннями складається з підсистеми для роботи з явними знаннями і середовища для роботи з неявними знаннями.

Підсистема для роботи з явними знаннями повинна містити: управління інтелектуальною власністю; *Web*-семантик; репозиторій знань (корпоративне сховище).

Середовище для роботи з неявними знаннями включає: мережа експертів; групи обговорень; проектні групи.

Організаційні форми управління знаннями. До основних організаційних форм управління знаннями відносяться:

- 1) мережеві організації;
- 2) віртуальні організації;
- 3) навчаються і інтелектуальні організації;
- 4) стратегічні альянси і консорціуми;
- 5) приватно-державне партнерство.

1. *Мережеві організації*. Мережева організація в сфері виробництва визначається як гнучке, в ряді випадків тимчасове взаємодія між виробниками, покупцями, постачальниками та споживачами.

2. *Віртуальні організації*. Віртуальні організації - це особливий тип мережевих організацій, що з'явилися в епоху становлення і розвитку інноваційної економіки, що вимагає великих і різноманітних знань, домінування нової техніки і технологій у виробничих процесах. Особливістю таких мереж є переважно електронний зв'язок між учасниками кооперації в процесі створення нової доданої вартості в загальних інтересах.

3. *Ті, що навчаються організації*. Здатність організації адекватно зрозуміти світ, в якому вона існує і діє, гнучко і творчо реагувати на що відбуваються в цьому світі зміни безпосередньо залежить від її здатності навчатися. Інтелектуальні організації - це організації, додана вартість яких формується за рахунок використання знань і креативних підходів.

4. *Стратегічні альянси і консорціуми*. Стратегічні альянси і консорціуми - це форми господарської взаємодії і співпраці, що сприяють стратегічного й оперативного господарського взаємодії та обміну необхідними ресурсами знань.

Стратегічно альянси і консорціуми - це угоди між організаціями про спільну роботу для отримання доступу до нових знань, технологій, ринків та ін., Які передбачають взаємну вигоду.

5. *Приватно-державне партнерство (ПДП)*. Інституційний та організаційний альянс між суспільною владою і приватним бізнесом отримав назву приватно-державного партнерства (обмін знаннями між державою і приватним бізнесом - необхідний елемент успішного розвитку ПДП).

Обмін ресурсами знань. Знання з боку держави - знання про загальні умови господарювання:

- податкової, фінансової та антимонопольної політики;
- тарифах природних монополій;
- умови імпорту нових технологій і підтримки високотехнологічних виробництв в галузях економіки.

Знання з боку бізнесу:

- про роботу головних ринкових інститутів;
- про бар'єри для зростання пріоритетних галузей і виробництв;
- про організацію ефективних виробничо-господарських зв'язках;
- про потенційні можливості та умови участі бізнесу у вирішенні державних завдань.

Виділяють наступні форми ПДП: контракти, концесії, угоди про розподіл продукції, спільні підприємства, оренда.

1. *Контракти*. Адміністративний договір між державою і приватною фірмою на здійснення суспільно корисної діяльності. Знання держави - цілі і параметри діяльності та фінансування, положення на ринку, допустимі пільги та преференції. Знання приватного партнера - комерційні умови і варіанти досягнення цілей, ефективне управління.

2. *Концесії* (концесійні угоди). Партнерство на основі угоди про використання приватним бізнесом державної (муніципальної) власності. Знання держави - суспільні цілі; майно і функції, які можливо передати (рамки свободи); розмір бюджетних доходів. Знання приватного партнера - конкретні форми і умови залучення капіталів; комерційні знання з проектування, будівництва, модернізації, реконструкції, експлуатації, управління, обслуговування об'єктів угод.

3. *Угоди про розподіл продукції.* Близькі до концесій, але відрізняються іншою конфігурацією відносин власності. Знання держави - необхідність пошуків, розвідки і видобутку мінеральної сировини та інших робіт, а також масштаби бюджетного фінансування та принципів розподілу продукції. Знання приватного партнера - комерційні можливості і умови ефективного виконання угоди, можливі ризики.

4. *Спільні підприємства.* Створюється спільний акціонерний або пайовий капітал. Знання розділені нечітко і у великій своїй частині є загальними. Повноваження в управлінні і зобов'язання за ризиками визначаються часткою в акціонерному капіталі.

5. *Оренда.* нання держави - межа фінансової ефективності. Знання приватника - все умови діяльності.

Згідно П. Друкеру важливо довести інноваційний процес до завершення. Для цього необхідно дотримуватися певних правил інноваційного процесу.

1. Необхідно починати з аналізу джерел нових можливостей, вивчення зовнішнього середовища в цілому.

2. Ефективне нововведення відрізняють простота і сфокусованість, і ця дія спрямована на досягнення однієї певної мети.

3. Успішним інновацій рідко властивий грандіозний масштаб.

Основні фактори успіху інноваційних організацій:

- структурна гнучкість;
- кадри;
- інноваційний потенціал;
- зростаючі ринки;
- міжнародна орієнтованість.

Структурна гнучкість передбачає вирішення наступного завдання: поєднати в своїй структурі і органічні, і механічні умови, щоб досягти і гнучкості в нововведення, і ефективності виробництва. Гнучкість органічною організації пояснюють свободою людей створювати і висувати нові ідеї (проектні, матричні, мережеві, віртуальні і ін. Структури). Механістична структура є найкращою для ефективного повсякденного виробництва, так як акцентує увагу на правилах і регулювання (лінійна, функціональна, штабна, дивізійна і інші структури). Один з підходів вирішення даної проблеми може бути названий двостороннім - з'єднання структур і процесів управління, відповідних і для створення, і для здійснення нововведень. Багато з компаній для створення двостороннього підходу користуються рядом методів, таких як перемикаються структури, виділені творчі підрозділи, венчурні команди (команди ризику) і корпоративне підприємництво.

Перемикаються структури. Цей метод має на увазі, що організація створює для породження нових ідей органічну структуру.

Виділені творчі підрозділи. У багатьох великих організаціях початок процесу впровадження інновацій доручено окремим творчим підрозділам (науково-дослідним, проектним і аналітичним відділам). Ці творчі підрозділи але своєю структурою органічні. Відділи, що використовують ці нововведення, мають механістичний структуру.

Венчурні команди (команди ризику). Венчурні команди - поширений спосіб дати вільно виявлятися творчим здібностям всередині організації.

Корпоративне підприємництво. Корпоративне підприємництво спрямоване на розвиток внутрішньої підприємливості, яка призведе до високої кількості інновацій. Корпоративне підприємництво може охоплювати творчі підрозділи, венчурні команди, фонд нових венчурів і крім цього має звільнити творчу енергію працівників організації.

Кадри є важливим, але не єдиним фактором успіху інноваційного процесу, так як креативність лежить в основі всіх перерахованих факторів (найбільш явно вона проявляється в інноваційний потенціал і гнучкості управління).

Головна відмінність інноваційних організацій полягає в орієнтації на зміни та інноваційні перетворення, які стають нормою їх діяльності.

Інноваційна стратегія являє собою створюваний керівництвом промислової організації комплекс дій і заходів щодо розробки інноваційних ідей і концепцій при здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності в рамках реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у відповідності з цілями і завданнями цієї організації, з залученням інвестиційних ресурсів з внутрішньої і зовнішньої середовищ даної промислової організації. Інноваційні стратегії діляться на активні (технологічні) і пасивні (маркетингові). У свою чергу активні стратегії включають стратегії: "лідерства"; "Імітації"; "Слідування за лідером"; "Копіювання"; "Залежності" і "вдосконалення".

Вибір інноваційної стратегії багато в чому визначається національною інноваційною системою.

Національна інноваційна система (НІС) - це сукупність взаємопов'язаних організацій (структур), зайнятих виробництвом

і комерційною реалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів (дрібні і великі компанії, університети, державні лабораторії, технопарки і інкубатори).

Інша, не менш важлива частина НІС - це комплекси інститутів правового, фінансового і соціального характеру, що забезпечують взаємодію наукових і підприємницьких структур та мають міцні національні корені, традиції, політичні та культурні особливості.

Склад компонентів національної інноваційної системи розвинених країн:

- 1) взаємини між виробниками і споживачами нових знань і технологій в межах однієї держави;
- 2) мережу інституційних структур в державному і приватному секторах економіки, активність і взаємодія яких ініціює, створює, модифікує і сприяє поширенню нових технологій; ці інститути включають не тільки організації, що відповідають за проведення досліджень, а й спосіб дій, за допомогою якого управляються наявні ресурси як на рівні підприємств, так і на національному рівні;
- 3) державна наукова і технологічна політика, її можливості і обмеження в сучасних національних інноваційних системах країн з різним рівнем розвитку, високий ступінь невизначеності вибору перспективних прикладних напрямків роблять неефективним централізоване управління і планування; навпаки, механізм вільного ринку краще, ніж адміністративне планування, забезпечує численні джерела ініціативи, конкуренцію і перерозподіл ресурсів.

Національні особливості інноваційної системи:

- більша або менша роль держави (приватного сектора) у виконанні цих функцій;
- відносне значення великого і малого бізнесу;
- співвідношення фундаментальних і прикладних досліджень та розробок;
- динаміка розвитку і галузева структура інноваційної діяльності.

Виділяють наступні варіанти інноваційної поведінки організації: авторитаризм; неформальність; технократичність. Нові правила інноваційної поведінки підприємств - орієнтація керівників на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основні особливості інноваційних перетворень в умовах економіки знань: виникнення ринково-мережевої інноваційної системи (ринково-мережева інноваційна система - це інституціоналізована сукупність мотивів, правил, стратегій діяльності, спрямованих на розвиток інновацій).

Таким чином, основними видами організацій, що здійснюють інноваційну діяльність, є: фінансово-промислові групи; корпоративні мережі (інтеграція великих і малих фірм); інноваційно-технологічні центри; федеральні центри науки і технологій (ФЦНТ); наукові установи, університети; інноваційні кластери.

14.5. Ефективність організаційних змін

Оцінка ефективності змін організаційної системи повинна відображати як прямий, так і непрямий ефект.

Підходи до оцінки ефективності змін організаційної системи:

- оцінка за ступенем ефективності реалізації поставлених цілей і завдань;

- оцінка ресурсів, необхідних для реалізації змін;
- оцінка економічного ефекту: збільшення прибутку, зростання якості продукції, послуг.

Ефективність - це ступінь досягнення цілей і завдань організації при мінімальному використанні необхідних для цього ресурсів.

Ефективність організаційних змін з позиції досягнення їхніх цілей і завдань заснована на тому, що:

- досягнення цілей і завдань є обов'язковою умовою функціонування організації і змін, що проводяться;
- продуктивне використання ресурсів не є умовою ефективності організаційних змін.

Ефективність організаційних змін визначається через оптимальне поєднання і розвиток наступних елементів функціонування організації:

- придбання ресурсів;
- продуктивного використання ресурсів;
- виробництва;
- раціональності реалізації цілей і завдань організації;
- обсягу інвестицій;
- системи прав, відповідальності та обов'язків;
- ступеня задоволення потреб та інтересів персоналу.

Ефективність організаційних змін визначається через ступінь і характер їх впливу на виробничий процес і функціонування організації.

Відповідно до теорії систем ефективність організаційних змін визначається і ступенем оптимальної взаємодії різних бізнес-процесів організації. Оцінці піддається взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

Нарешті, оцінка ефективності організаційних змін проводиться і по окремих елементах організації, її підсистем, коли визначаються характеристики їх функціонування і основні властивості після змін.

Основні методи оцінки ефективності організаційних змін, які використовуються на практиці:

- спостереження;
- еталонне тестування;
- експертна оцінка;
- оцінка за ступенем реалізації цілей і завдань організаційних змін.

Оцінка ефективності протікають в організаційній системі змін є складною і багатокритеріальною завданням. Ефективність відображає узагальнений результат одночасної дії групи різноманітних параметрів і факторів.

Конкретна методика оцінки ефективності визначається станом і типом організаційної системи.

Унаслідок складності і багатогранності визначення категорії ефективності відсутній єдиний критерій результативності всіх протікають в системі, що розвивається змін. У кожному конкретному випадку потрібно виділяти свої критерії або будувати моделі, що дозволяють зробити оцінку ефективності.

Найпоширеніші моделі оцінки ефективності змін:

- конкуруючих критеріїв ефективності;
- визначення факторів неефективності організації;
- опитування керівників;
- оцінки через загальну організаційну ефективність.

Показала свою результативність і модель технологічних укладів, яка виходить із того, що будь-яка господарська система в процесі існування проходить кілька етапів: зародження, становлення, занепад. Цей процес супроводжується заміщенням цілісних комплексів технологічних процесів (технологічних укладів). Відсутність можливостей розвитку існуючого технологічного укладу означає формування в організаційній системі структурної кризи. Це породжує необхідність пошуку і розвитку нових технологій, реструктуризації ресурсного потенціалу, становлення нової технологічного ланцюжка. Критерій ефективності розвитку організації в цій моделі визначається ступенем своєчасності переорієнтації в перспективні галузі економіки. Отже узагальнений показник ефективності в даному випадку - розмір і темп зростання інноваційного технологічного укладу.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
2. Теорія організації [Текст] : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошниченко]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 134 с
3. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с.
4. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 44 с.
5. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с
6. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Рикі, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
7. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.

8. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
9. Тарновська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
10. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
12. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
13. Теорія організації: Навч. посібник / За ред. І.В. Шереметьєвої. – Дніпропетровськ: НГУ, 2011. – 258 с.
14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс для слухачів магістратури за спеціальністю „Адміністративний менеджмент”. — Тернопіль: Економічна думка, 2007 . — 84 с.
15. Daft, R.L and A.Armstrong. (2009). Organization Theory and Design. Toronto: Nelson.
16. Sapru, R.K. (2008). Administrative Theories and Management Thought. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
17. Lægaard, J. (2006). Organizational Theory. Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS.

Навчальне видання

Теорія організації

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання спеціальностей
073 «Менеджмент» та 281 «публічне управління
та адміністрування»

Автори-укладачі:

ХРАПАЧ К. Г.
ВОРОНКОВА А. А.

Формат 60x84/16 Гарнітура Time New Roman Папір для цифрового друку.
Друк ризографічний. ум. друк. арк. 2,4

Тираж 25 пр.
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44