

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ, НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**

Кафедра інженерного менеджменту

**ШЛІЙКО А.В.**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни **“Теорія організації”**

**Тернопіль 2012**

Конспект лекцій з дисципліни *“Теорія організації”*.

Укладач: к.с-г.н. Шлійко А.В. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 152 с.

Відповідальний за випуск: Гевко Роман Богданович, д.т.н.,  
професор, зав. кафедри інженерного менеджменту

Рецензент: Пархомиць М.К., д.е.н., професор, зав. кафедри аграрного  
бізнесу і обліку ТНЕУ

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**  
на засіданні науково-  
методичного семінару  
кафедри інженерного  
менеджменту  
протокол № 3 від 09.11.  
2011 р.

**ЗМІСТ**

<b>Передмова.....</b>	<b>4</b>
<b>Змістовий модуль 1. Методологічні і теоретичні основи організації.....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1. Методологічно-понятійні засади теорії організацій.....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.....</b>	<b>14</b>
<b>Тема 3. Організація як система.....</b>	<b>30</b>
<b>Змістовий модуль 2. Аспекти організаційного порядку.....</b>	<b>44</b>
<b>Тема 4. Типологія організацій .....</b>	<b>44</b>
<b>Тема 5. Організація як соціум.....</b>	<b>53</b>
<b>6. Сутність організаційного проектування.....</b>	<b>68</b>
<b>Тема 7. Самоорганізація.....</b>	<b>79</b>
<b>Змістовий модуль 3. Організація як об'єкт дослідження.....</b>	<b>89</b>
<b>Тема 8. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації.....</b>	<b>89</b>
<b>Тема 9. Інформаційна система організацій.....</b>	<b>113</b>
<b>Тема 10. Оцінка ефективності організаційних форм управління.....</b>	<b>125</b>
<b>Тема 11. Культура організації.....</b>	<b>136</b>
<b>Список рекомендованої літератури.....</b>	<b>151</b>

## ПЕРЕДМОВА

Курс “**Теорія організації**” направлений на забезпечення підготовки фахівців – підприємців ОКР “бакалавр”. В основу її викладання покладено розкриття суті теорії організації, охарактеризовано закони та принципи організації; організаційні відносини та стосунки всередині та поза межами організації; особливості функціонування та розвитку різних типів організацій, визначені основні напрями, відображена роль держави у механізмі підвищення ефективності організації на ринку товарів і послуг. Наведено приклади, проблемні ситуації щодо гнучкості організації, її сталості, що сприятиме активізації самостійної роботи студентів. Основними формами навчання в процесі вивчення курсу будуть: лекції, семінарські, практичні заняття в аудиторії та на виробництві, самостійна й науково-дослідна робота студентів, виробнича практика.

Незважаючи на позитивний вплив розпочатих реформ на стан національної економіки України, можливості щодо її ефективного зростання ще повністю не реалізовані. Обраний Україною шлях на інтеграцію з Європейською Співдружністю обумовлює формування “проривних” стратегій, які базуються на концепції “випереджати, а не наздоганяти”, носять селективний характер і орієнтовані на найкращі світові результати. Перехід до випереджаючого розвитку може забезпечити лише активна позиція керівництва підприємств і установ, саме організаційний розвиток займає особливе місце з позиції створення ефективних кампаній, які характеризуються високим рівнем виконання. Такий підхід до управління підприємствами та установами дозволить розробити стратегію, яка сприятиме досягненню бажаних результатів розвитку підприємств, галузей, а також окремих територій і країни в цілому.

Сучасні українські підприємства розвиваються в умовах радикального прискорення та зростаючої складності внутрішньофірмових і, особливо, зовнішніх відносин. У даний час, в умовах переходу до ринку, однією з

найважливіших проблем управління є зберігання конкурентоспроможності в умовах безупинної мінливості зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для українських підприємств, що змушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін, пов'язаних з економічними реформами.

**Мета курсу:** формування сучасного (на основі системного підходу) світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

**Предмет вивчення навчальної дисципліни:** організація як складна соціально-економічна категорія; закони та принципи організації; організаційні відносини та стосунки всередині та поза межами організації; особливості функціонування та розвитку різних типів організацій.

**Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни.** Навчальна дисципліна «Теорія організації» вивчається після циклів дисциплін: «Соціологія», «Психологія» та «Право». У процесі вивчення дисципліни «Теорія організації» використовуються терміни та поняття, що вживаються у курсах з економічної теорії, кібернетики, маркетингу, менеджменту, політології, соціології. Засвоєння знань із дисципліни відбувається на основі логічного поєднання лекційних, семінарських та практичних занять евристично-креативного змісту.

Опорний конспект лекцій складено у відповідності з навчальною і робочою програмами дисципліни **“Теорія організації”**.

## **Змістовий модуль 1. Методологічні і теоретичні основи організації**

### **Тема 1. Методологічно-понятійні засади теорії організації**

#### План

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

*1.2. Методи теорії організації.*

*1.3. Принципи організації.*

#### ***1.1. 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 у своєму функціонуванні та розвитку. Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються 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'єкта. З теоретико-пізнавального погляду об'єкт і предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони належать до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові.

Автори різних шкіл і напрямів у теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкта і предмета організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці, а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. Г. Форд об'єктом організації вважає організацію виробництва, а предметом – 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 навколишньої дійсності. При цьому основні завдання пізнання полягають у систематизації цього досвіду, в осмисленні способів організації природи і

людської діяльності, поясненні й узагальненні цих способів, встановленні тенденцій та закономірностей їх розвитку.

**Об'єкт теорії організації** – це регульовані та самоорганізаційні 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 метою 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 має 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 та дезорганізуючої спрямованості. Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані А. Богдановим регулюючі механізми: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії ("входження", утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії ("входження", 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 організації – це теорія організаційних відносин.

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

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 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 має умовний характер. У процесі дослідження організаційних проблем та в практиці організаційної діяльності ці категорії застосовуються комплексно, у взаємодії одна за одною.

## ***1.2. Методи теорії організації***

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Під методом розуміється впорядкована діяльність щодо досягнення певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття "метод" однаковою мірою стосується як теорії, так і практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних у ході дослідження. Він ґрунтується на застосуванні певних процедур з метою отримання нового знання.

В основі формування методу лежать властивості, особливості, закони досліджуваного об'єкта, а також цілеспрямована діяльність ученого, який має певні потреби та володіє можливостями і здібностями. Таким чином, науковий метод є одночасно і результатом наукової діяльності людини, і 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 безпосередньо об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникові, які є засоби дослідження і як їх потрібно застосовувати, щоб отримати дійсні знання про предмет.

До основних методів теорії організації належать: 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 дає змогу встановлювати характер та стійкість організаційних зв'язків структурних елементів у різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Цей метод допомагає виявити стійкі зв'язки та закономірності між організаційними відносинами.

*Абстрактно-аналітичний метод* дає змогу визначати закономірності явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Як засіб використовують "абстрагування", тобто уявне виділення істотних властивостей і зв'язків предмета, відмова від часткового, що дозволяє виявити в чистому вигляді основу явищ, які вивчаються. У всіх випадках абстрагування здійснюється шляхом або виокремлення досліджуваного явища з деякої цілісності, або складання узагальненої картини явища, що вивчається, або заміни реального емпіричного явища схемою, яка ідеалізується.

Сутність *порівняльного методу* полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення цей метод набуває у процесі з'ясування 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 відмінні ознаки;
- по-третє, порівняння має здійснюватися, насамперед, за такими ознаками схожості та відмінності, які мають важливе значення. Слід порівнювати невідоме (факти, що обґрунтовуються) з відомим (раніше встановленим знанням).

Організаційні процеси і явища є універсальними і не можуть бути описані методами однієї дисциплінарної науки. Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного й історичного підходів.

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

Використання *комплексного підходу* дає можливість отримати нові знання про організацію за допомогою вивчення цього явища в міждисциплінарному аспекті на стику різних наук.

Дослідження організацій з позицій *системного підходу* забезпечує –розкриття таких властивостей організації, як цілісність, системність, організованість, опис законів взаємозв'язку між її елементами, внутрішньоорганізаційних відносин та взаємовідносин певного об'єкта з іншими.

Застосування *функціонального підходу* дає змогу:

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

*Системно-історичний підхід* визначає, інтегрує наявний стан і рух організації, враховує наростання темпів розвитку, встановлює 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, найважливішими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

*Пізнавальна функція* полягає в розкритті процесів організації та 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* дає змогу заглянути в "суспільне завтра", передбачити організаційні явища і події.

Є 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, тобто теорія організації – це одна з управлінських наук, основою якої є теорія управління.

За період від виникнення загальної організаційної науки (створеної А. Богдановим (1913 р.), що заклала основи теорії організації, до наших днів бурхливий розвиток отримали такі близькі 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" і розвинули основні концептуальні ідеї організаційної науки, піддавши їх подальшому дослідженню. При всій схожості загальних проблем, що вирішуються цими спорідненими науковими напрямами, кожна з них безумовно має своє окреслене коло досліджуваних завдань.

Так, кібернетика вивчає закони функціонування особливого виду систем, так званих кібернетичних, які пов'язані із сприйняттям, запам'ятовуванням, переробкою інформації та її обміном. Теоретичним ядром кібернетики є: інформаційна теорія, теорія алгоритмів, розпізнавання образів, оптимального управління.

За цими ж міркуваннями і структурний аналіз, й синергетика, і теорія управління не можуть замінити теорії організації, бо кожна з них вивчає свою частину навколишнього світу. Щодо прикладних теорій: менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки і багатьох інших, то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів у конкретних умовах їх функціонування.

Теорія організації тісно пов'язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. Так з біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для поширення їх на процеси збереження та руйнування усіх 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 у цих сферах.

Таким чином, в основі теорії організації лежать три головні сфери наукового знання — математична, природнича та суспільна. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

### ***1.3. Принципи організації***

Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки — теорії організації. Вони є предметом міждисциплінарного вивчення.

Визначальна роль у забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Питання про розмежування теорії організації та науки про управління в дослідженнях вирішується неоднозначне. У деяких роботах теорія організації розглядається як складова частина науки про управління. Мотивується це тим, що управління як діяльність, спрямована на переведення об'єкта в бажаний стан, не може розглядатися відірвано від природи і властивостей керованого об'єкта. У низці робіт з теорії управління формулюються основні категорії, закономірності, принципи і типологія організаційних систем, але не проводиться розмежування, до якого відгалуження загальної теорії — організації або управління належить той чи інший постулат. Є також велика кількість робіт, у яких проблеми організації становлять відносно самостійну сферу знань. Вихідна позиція авторів цих праць полягає в тому, що "організація" відповідає на питання, чим управляти, а "управління" — навіщо і як впливати на об'єкт. Розуміння організації створює основу для вивчення управління. Така позиція, на наш погляд, дає можливість 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 наявний зв'язок і взаємовплив організації та управління в межах єдиного процесу цілеспрямованої діяльності.

Інтереси комплексного вирішення проблем організацій потребують урахування того, що до складу їх елементів входять об'єкти подвійної 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 здійснюють 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 відомості низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення завдань.

Внесок психології в теорію організації полягає у вивченні і прогнозуванні поведінки індивідуума, визначенні можливостей зміни поведінки людей. Психологія визначає умови, що заважають або сприяють раціональним діям та вчинкам людей. Останнім часом розширилася база саме тих психологічних досліджень, які безпосередньо пов'язані з поведінкою людини в організації. Йдеться про прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб та розробку мотиваційних методів, ступінь задоволеності роботою, психологічні аспекти процесів ухвалення рішень, оцінку вчинків і позицій людей, природу підприємництва.

Дослідження у сфері соціології удосконалюють 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. Актуальними стають соціологічні висновки та рекомендації, що стосуються групової динаміки, процесів соціалізації, організаційної структури,

бюрократії, комунікацій, статусу і влади. Особливий внесок соціології зумовлений вивченням природи соціальних конфліктів (і насамперед конфліктів міжособових) між малими, середніми та великими соціальними групами. Для теорії організації великого наукового значення набувають 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 у процесі функціонування організації, а саме, як індивідууми поведуться в груповій діяльності, 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. Виняткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці й аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

Внесок антропології в теорію організації визначається 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. Ця соціальна пам'ять минулого лежить в основі відмінностей фундаментальних цінностей, поглядів і норм поведінки людей, що виявляються в діяльності організацій. 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 полягає в об'єктивній потребі формувати цілі і стратегію організацій як основи для їх побудови, забезпеченні внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Дослідження відносин власності, ринкового і державного регулювання, макро- і мікроекономічних аспектів функціонування суб'єктів господарювання, проблем ефективності та її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосереднє відношення не тільки до орієнтації організацій, але і до всіх сторін їх ефективної діяльності.

Важливим є зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм. Безпосередній вплив на формування

ключових розділів теорії організації здійснюють такі галузі юридичної науки, як цивільне, трудове та господарське право. Це стосується і адміністративного права, що регулює суспільні відносини, які виникають у процесі організації державного управління і здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності. Особливо слід виділити корпоративне право – сукупність юридичних норм, що регулюють правовий статус, порядок створення та діяльності господарських товариств. У організаційній діяльності велику роль відіграють системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньоорганізаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму та забезпечують юридичну регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організацій.

Особливе місце посідають сучасні інформаційні системи, що зв'язують воедино всі процеси функціонування організацій і власне управлінської діяльності, а також інформатика як наука, що вивчає закони, закономірності, методи, способи та засоби реалізації інформаційних процесів у цих системах. Організації мають бути структуровані так, щоб максимізувати спроможність системи управління з обробки та передачі необхідної інформації, досягти необхідної оперативності ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень. Організації повинні забезпечити оперативне отримання необхідної інформації як керівниками, так і виконавцями. Розвиток сучасних інформаційних систем відбувається швидкими темпами за рахунок широкого впровадження нових інформаційних технологій, розвитку комп'ютерних мереж та телекомунікацій.



## Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

### План

#### **2.1. Еволюція теорії організації.**

#### **2.2. Основоположні ідеї теорії організації**

#### **2.3. Моделі теорії організації.**

#### **2.1. Еволюція теорії організації.**

Для характеристики еволюції теорії організації використовується безліч схем, наприклад схема І. Ансоффа, побудована з урахуванням прогнозу майбутнього організації, схема Р. Акоффа, що відображає погляд на природу корпорації, а також схеми, побудовані на основі виділення різних шкіл. В основі будь-якої схеми розвитку теорії організації лежить та або інша класифікаційна ознака. Тому важливо показати зміну меж теорії організації, що адекватно відображає еволюційну природу цієї теорії.

Можна виділити два принципово протилежних підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

*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 межі внутрішньої організації та 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. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-ті роки ХХ ст. 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".

*Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.* Раціональне мислення означає, що є зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Припустимо, машинобудівне

підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву залишається тільки вибрати засоби, які приведуть до її досягнення. Така позиція дає змогу ухвалювати раціональні рішення. 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 тощо. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації виражають 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 підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (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 - розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

*Третій етап* (1960-1975) – це період "відкритих систем і раціонального індивіда". Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію 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 зробили 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 цьому етапі відбувається повернення до "соціального мислення", але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Розвиток кожної науки характеризується двома процесами: диференціацією і інтеграцією знань. Диференціація – це пошук своєї ніші (свого об'єкта 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 у менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування у дослідженнях;
- 2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації та її розвитку;
- 3) формування треступеневої схеми розвитку (табл. 1.1).

У розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів.

Теорія організації формує систему наукових знань у сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Розвиток теорії організації включає сім етапів:

- 1) збирання фактів, явищ, прогнозів, тенденцій, історичних і фольклорних відомостей, легенд і міфів про існування або функціонування організацій, про особливості організації;

Таблиця 1.1

#### Рівні розвитку теорії організації

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

- 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
- 6) своїх власних проблем;

7)практична апробація розроблених теорій і методик;

8)узагальнення теоретичних розробок та практичних результатів, застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних.

Усі перераховані етапи повторюються циклічно, один за одним, удосконалюючи при цьому знання теорії організації.

## **2.2. Основоположені ідеї теорії організації**

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації. Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора "Принципи наукового управління", опублікована в 1911 р.

*Фредерік Тейлор (1856-1915) - американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876р. Тейлор працював у металургійній компанії "Мідвейл стіл 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 металурги, книги, які 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 у сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи науковими підходами до управління.

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

- розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і поширюється на управлінські ешелони. За менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником - функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію;
- функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф.

Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (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 організацію - функціональною;

- *вимірювання праці*. Ф. 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;

- *завдання-розпорядження*. Згідно з цим принципом виробничі завдання мають бути не тільки щохвилини розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці;

- *програми стимулювання*. Робітник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності робітникові виплачується премія;

- *праця як індивідуальна діяльність*. Вплив групи робить робітника менш продуктивним;

- *мотивація*. Сутність цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- *роль індивідуальних здібностей*. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоднішній день, а менеджери - заради винагороди в майбутньому.

Як бачимо, Ф. Тейлор не нехтував людським компонентом організацій, як багато хто вважає, але робив акцент, скоріше, на індивідуальних, а не на колективних якостях працівника. На його думку, застосування принципів наукового управління приведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників.

На жаль, цей оптимізм не був "оцінений". Профспілки в 20-30-х роках ХХ ст. чинили різкий опір упровадженню "наукового управління". Методи Ф.

Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

Проте Ф. Тейлор, поза сумнівом, був одним із великих першопроходців у сфері теорії організації та 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 у 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Ф. 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, а перед виходом А. Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.*

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління. Коротко їх 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, за якими здійснюються 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 дослідника, дає змогу 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.

*Приклад. Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрахічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через 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 варто дозволяти такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву "місток" Файоля.*

А. Файоль визнає, 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 ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила і норми керованості в цифровому вираженні. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів вимагає введення посади завідувача майстерні, а наявність 2-5 завідувачів майстернями - 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. Вважалось, що принципи А. Файоля лише точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, не зважаючи 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 М. Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка

отримала назву бюрократичної. Термін "бюрократія" М. Вебер застосовував у буквальному значенні – "правління державних службовців". На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглості 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 базуються на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і примхах.

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

Е. 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 Хо-торні (1924-1927). Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали змоги вивести такої залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з відчуттям робітників до себе особливої уваги як до учасників експерименту. Це явище отримало назву хоторнського ефекту.

*Хоторнський ефект* означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту. Такого роду "спеціальне" звернення до випробовуваних суб'єктів привело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву "Школа людських відносин".



На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції "раціонального працівника". Головними з них є такі: чітке розділення і нормування праці не-завжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, 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 щодо проведення бесід, встановлення між-особових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисними і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

- 1.Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з особами.
- 2.Людські проблеми не можуть бути простими.
- 3.Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.
- 4.Барнард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Ф. Тейлора, А. Файоля і М. Вебера з результатами хоторнського експерименту дало підстави розглядати організацію як "систему свідомо координованих дій групи людей", її основними елементами є техніка і люди, але зосередження уваги тільки на одному з елементів не приводить до оптимізації системи. Це положення вперше висунув Ч. Барнард.

*Честер Барнард - професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації ЛТ & Т в 1909 р. як статистик і швидко піднявся службовими сходами. У 1927 р. Ч. Барнард був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга "Функції керівника" (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.*

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових, призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що

по-новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Сутність ідей Ч. Барнарда можна виразити такими положеннями:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;
- співпраця приводить до виникнення систем, які діють погоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності: результативність характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;
- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але є певна межа, до якої вони продовжують сприяти досягненню корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її членів;
- 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 робити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;
- кожна формальна організація включає такі елементи: а) загальне призначення (мета); б) систему стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети; в) систему 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 персонал,

оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади є 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).

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції "соціальної людини" і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці. Є певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, яку він не може зреалізувати іншим шляхом.

**Д. Макгрегор і теорія Х-У.** Дуглас Макгрегор (1906-1964) – один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку 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 стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. У спрощеному варіанті цієї системи позначені позиції постають по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У. Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, за будь-якої зручної нагоди;
- оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або загрозувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолюбство властиве дуже не багатьом; такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

*Теорія У* розглядає протилежну ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає такі 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, до яких вони прихильні;
- слідкування 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 дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій, вони часто залишаються непоміченими.

Відповідно до поглядів Д. Макгрегора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія Y навпаки, заснована на принципі інтеграції або створення умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

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

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. 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 зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, яка випускається, орієнтується на потокове виробництво і зумовлює необхідний

перехід від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації виконав Дж. Томсон у книзі "Організації у дії", показавши відмінність між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й 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. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реаліях навколишнього світу.

Услід за А. Чандлером і Дж. 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 та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їх конкуренти. Шляхом соціо-метричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації та 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 й 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 тощо.). До початку 70-х років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією "випадків", оформився як один з напрямів цієї науки.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель "смітника". Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт і Дж. Марч намагались побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного "квазивирішення" конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Дж. 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, за Сайертом-Марчем, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т. ін.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук. Р. Сайерт, Г. Саймон і Дж. Марч сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як "смітника", виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньоорганізаційних відносинах о

*Модель "смітника"* застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади "смітників" можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В 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 теорії організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльністю 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 межах якої здійснюється діяльність організації.

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

**Класична модель.** На початку ХХ ст. у зв'язку зі зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були спрямовані на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток *раціоналістичного* напрямку зробили свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні та ін.

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

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

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- *організаційні цілі* – отримання економічних та 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 відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- *тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад тощо), 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 їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються 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 у процесі побудови раціоналістичної моделі організації.

*Ієрархія* - це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічна структура відповідає "принцип сходів", що передбачає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами.

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

*Влада* – це здатність керівника і керівництва викликати старанність підлеглого 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 й інших підрозділів системи управління) полягають у тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації й ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

**Бюрократична модель.** Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, незавжди зрозуміла, а 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 в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників відповідно до їх кваліфікації.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації.

Система має примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відремонтований, позбавлений індивідуальності механізм. Особа є ізольованою 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 максимально інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, що суперечить потребам особи. Нижче наводяться характерні риси неокласичної моделі:

- *організаційні цілі* – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- *структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;
- *характер організаційної поведінки* – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;
- *тип системи управління* – органічний є самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;
- *розвиток* – зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- *головні напрями вдосконалення* – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

В організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, приймає участь велика кількість працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління.

Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не 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 за межами організації.

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема *"партисипативне управління"*, що ґрунтується 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.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді тощо);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці тощо;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що приводять 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, за якого 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 часто 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 приводять до певних компромісів між групами.

У цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії та розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих, що дає змогу налагодити вільні комунікації між членами організації.

Системна модель. Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60-70 роках стали посилення взаємозв'язків усіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації та методам, що дають змогу розчленувати її діяльність на окремі завдання і робочі операції. Вони не розглядають достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

*Системна модель* прагне представити організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, і вважає будь-яку організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепціях відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації та зовнішнього середовища і соціальних систем, тобто включає також інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій такі галузі знання, як кібернетика, економічна наука, математичне моделювання, соціологія, психологія тощо.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- *організаційні цілі* – забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних тощо), так і внутрішніх (соціально-психологічних та ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;
- *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, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, 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 подолання, 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, у системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

### Тема 3. Організація як система

#### План

- 3.1. *Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.*
- 3.2. *Життєвий цикл організації.*
- 3.3. *Соціальна організація.*
- 3.4. *Підсистеми організації.*
- 3.5. *Класифікація організацій.*
- 3.6. *Еволюція соціальних організацій.*

#### *3.1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система*

Системна методологія у менеджменті отримала визнання та значне поширення вже в другій половині ХХ ст. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління. Потрібною стала кібернетика – теорія, що пояснювала деякі закономірності авторегулювання в біології, фізиці і техніці. Відкрилися можливості застосування цих закономірностей в теорії та практиці управління соціально-економічними організаціями. В Україні це знайшло застосування спочатку в проектуванні автоматизованих систем управління (АСУ), а потім і в формуванні системного підходу до всіх процесів організації й управління в соціально-економічних структурах. Серед праць зарубіжних авторів, що визнавали системний підхід як один з універсальних інструментів менеджменту, в Україні здобули популярність роботи Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Рігса, М.Х. Мескона.

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. Сутність 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.

Якість організації системи зазвичай виражається в ефекті синергії. Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим,

ніж сума однойменних результатів окремих елементів, що становлять сукупність. На практиці це означає, що з одних елементів ми можемо отримати системи різних або однакових властивостей, але різної ефективності, залежно від того, як ці елементи будуть взаємопов'язані, тобто як буде організована сама система.

Організація, що є в найбільш загальній абстрактній формі організованим цілим, становить граничне розширення будь-якої системи. Поняття "організація" як впорядкований стан цілого тотожне поняттю "система". Поняттям протилежним "системі" є поняття "несистема".

*Система* – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, емер-джентністю та стійкістю. З цієї позиції поняття "організація" відповідає поняттю "система". Проте поняття "організація" дещо ширше за поняття "система", оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси 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 зафіксований на певний момент стан впорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним, оскільки це дає змогу 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 діями;
- рівень інформаційної організації, або рівень "термостата";
- 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 дав можливість 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 згодом виявилось, що в природі таких організацій немає. 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 (між компонентами системи, 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 (у 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 емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну 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 дає змогу 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.

Нині в літературі є безліч визначень системного підходу. Найбільш повною та лаконічною за змістом є дефініція В. Садовського, який зазначав, що системний підхід, або системний метод, є експліцитним (очевидним, відкритим) описом процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).



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

Структура як внутрішня організація системи, віддзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це дає змогу визначити низку істотних проявів організації як системи. Структура системи, виражаючи її сутність, становить сукупність законів певної сфери явищ.

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманітності зв'язків, що мають місце всередині досліджуваного об'єкта. Це один із проявів системності. Інший прояв полягає у виявленні внутрішньоорганізаційних відносин та взаємин об'єкта з іншими складовими системи вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкта в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

Системний підхід до дослідження організації в сучасному його тлумаченні тісно пов'язаний з самокерованими процесами систем. Соціально-економічні системи в більшості випадків нерівноважні, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації людського чинника та відповідно самоврядування.

Організаційна наука, застосовуючи системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності в різних типах організації – економічних, державних, військових. Розгляд організації як системи дає змогу збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

На основі розуміння організації як системи можна виокремити низку загальних властивостей, притаманних організаціям будь-якої природи.

Відоме аристотелівське положення – "ціле більше за суму його частин" – досі залишається найважливішою характеристикою організованої *цілісності*. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції. Інтеграція – це об'єднання частин в єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає своє місце.

Поняття цілісності нерозривно пов'язане з поняттям емерджентності. *Емерджентністю* називається наявність якісно нових властивостей цілого, що

відсутні в його складових частин. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них. Проте об'єднані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нових.

Організація, будучи цілісним, системним утворенням, характеризується *стійкістю*, тобто завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників.

### ***3.2. Життєвий цикл організації***

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди 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 неспівмірне 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 триумфом 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 менеджерів необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

### **3.3. Соціальна 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: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

*Першим і найважливішим компонентом* соціальних систем є 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.

*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, російське, 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 (табл. 3.1).

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.

Таблиця 3.1

### Цілі соціальних організацій

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

При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Вплив рівня зв'язків на стан організації

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

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 організації.

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.

#### ***3.4. Фінансово-економічна підсистема, управлінська система, соціально-психологічна підсистема***

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, викладений у підручнику "Управління організацією" за редакцією А. Поршнева, З. Румянцевої та Н. Саломатіна. Сутність цього підходу становить думка, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура організації, її культура та ресурси.

Ми пропонуємо як синтезуючий підхід використовувати таку систему внутрішніх змінних:

- ресурси (об'єктивні – фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, організаційні; суб'єктивні – здібності персоналу, культура організації, її імідж);
- процес трансформації (об'єктивні – стратегії, структура, завдання,



технології; суб'єктивні – стиль управління, владні відносини);

• результати (об'єктивні – місія, цілі; суб'єктивні – соціальні цінності організації).

Взаємопов'язані внутрішні змінні, які становлять тільки частину сукупності чинників, що впливають на організацію, називають соціотехнічними підсистемами. Вони отримали цю назву, оскільки мають соціальний компонент (людей) та технічний компонент (інші внутрішні змінні). Зміна в одній з них певною мірою впливає на всі інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад технологій, необов'язково може привести до підвищення продуктивності праці, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній – людях.

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що *внутрішнє середовище організації* – це все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючу та спрямовуючу роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема.

*Матеріально-технологічна підсистема* організації також є системою, її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інфор-програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Важливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, займає *фінансово-економічна підсистема*, яка є комплексом економічних відносин всередині організації, що опосередковують рух

фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливістю фінансово-економічної підсистеми державної організації є те, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством та регулюються державою. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому. Систему фінансово-економічних відносин організації насамперед, слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин організації варто виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

*Соціально-психологічна підсистема* організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль.

### **3.5. Класифікація організацій**

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, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- *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 (орієнтовані на прибуток) та некомерційні організації (орієнтовані 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, ВНЗ);
- *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).

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.

Відповідно до класифікації всі ділові організації підрозділяються 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.

### ***3.6. 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 – 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. Порухення 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 самоконтролю***

- 1. Які спільні та відмінні риси мають поняття "організація" і "система"?*
- 2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?*
- 3. Які системні властивості має організація?*
- 4. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації.*
- 5. Що мається на увазі під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.*
- 6. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.*
- 7. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?*
- 8. Чи можна автомобіль назвати соціальною організацією? Якщо так, то чому?*
- 9. Назвіть основні цілі соціальних організацій.*
- 10. Яка залежність характеризує сутність соціальної організації. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?*
- 11. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.*
- 12. Що таке цілі? Які цілі бувають в організації?*
- 13. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?*
- 14. Чому сфера контролю здійснює істотний вплив на структуру організації?*
- 15. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?*
- 16. Який вплив спеціалізації завдань на продуктивність?*

17. Охарактеризуйте теорію "діамант" Г. Лівітта.
18. Які внутрішні змінні виокремлюють в підході "7-8"?
19. Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?
20. Які чинники зовнішнього середовища впливають на сучасну організацію?
21. Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?
22. Назвіть характеристики стану зовнішнього середовища організації.
23. Які підходи використовують при аналізі зовнішнього середовища?
24. Охарактеризуйте сутність ПЕСТ-аналізу для оцінки чинників макросередовища організації.
25. Чи є взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками організації"?
26. Назвіть основні підходи до класифікації організацій.
27. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
28. Що таке формальні і неформальні організації?
29. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.
30. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?

## Змістовий модуль 2. Аспекти організаційного порядку

### Тема 4. Типологія організацій

4.1. *Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.*

4.2. *Принципи статичного та динамічного стану організації.*

4.3. *Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.*

4.4. *Організація як система процесів.*

#### *4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація*

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 виокремленість 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.

#### ***4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації***

До принципів статичного стану організації належать: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

*Принцип пріоритету мети.* У системі "мета - завдання - функція - структура - персонал" найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

У процесах створення, скорочення, об'єднання, реструктуризації або ліквідації організації найважливіше – раціонально розроблена загальна мета. Вона має бути представлена під-цілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна мета одержаного набору має бути конкретизована у вигляді завдань із вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх основі створюється оптимальна організаційна структура. Отримана структура є підставою для формування контингенту працівників організації.

*Принцип пріоритету функцій над структурою.* При створенні організацій в системі "функція - структура" найвищий пріоритет належить функціям.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором уже виконуваних функцій – цей метод називається бенчмаркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформулювати повний набір необхідних функцій, а потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний стан. Практика показує, що 60-80 % засновників організацій вважають за краще копіювати наявні структури.

*Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.* При створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові щодо майбутніх працівників.

Зазвичай, новий підрозділ або організація створюються з метою задоволення певних важливих потреб або інтересів. Спочатку підбирається керівник або фахівець, який зможе професійно реалізувати поставлену мету. Потім новий керівник або фахівець підбирає команду, яка за професійними та особистими якостями може разом з ним ефективно працювати над конкретними завданнями.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

*Принцип пріоритету персоналу.* У системі "мета – завдання – функція – структура - персонал" найвищий пріоритет потрібно надавати персоналу, а потім уже структурі, функціям, завданням і меті.

Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головну увагу потрібно приділяти питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їх діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У разі виникнення проблем з персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

*Принцип пріоритету структур над функціями.* Для організацій, що діють, в системі "функція-структура" найвищий пріоритет має становити структура. У міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Таким чином, на кожен момент часу в будь-якій організації є підрозділи, які не потрібні або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на її діяльність. Для збереження цього благополуччя є дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликаються бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

*Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.* В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника.

Майбутні керівники та фахівці підрозділів організації повинні підбиратися під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації в першу чергу повинне враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені гроші організації. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший за колишнього. Таким чином, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації цього принципу.

### ***4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій***

Розглянуті в посібнику закони організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, перебуває в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи 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 управлінського 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.

Взагалі будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану. Люди здебільшого потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їх професійної діяльності, створює упевненість у завтрашньому дні, що визначається постійною роботою, доходом і, врешті-решт, рівнем соціального комфорту. Система управління організацією також прагне до певної стійкості в облаштуванні і надійному функціонуванні підлеглого їй об'єкта управління, маючи при цьому можливість ефективного контролю над ним.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивно наявною метою розвитку будь-якої організації. Досягнення цієї мети рівнозначне придбанню нових ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню кількості реорганізацій, зниженню конфліктності.

Елементи статичності притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди також належать постійний асортимент продукції, що випускається, стійкі партнерські зв'язки та інші показники. Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитися на консервативну систему. В цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до змінних умов середовища, а отже, і реалізовувати в своєму середовищі технологічні і управлінські інновації. Перейшовши цілком у статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить у стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час за порівняно незмінності основних показників своєї діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу та ослаблення реактивної здатності. В умовах нестійкої економіки та активних процесів формування ринкових відносин стагнація може привести до загибелі організації.

Таким чином, *існує протиріччя соціальної організації*: з одного боку, її метою є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, які необхідні організації для виживання та успішного розвитку, що визначають її динамічність.

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють достатньо стійку реакцію організації на конкретні зміни в зовнішньому (а іноді й у внутрішньому) середовищі. Іншими словами, рефлекс – це реакція системи на подразник. Низькі рефлексивні якості виявляються в нездатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити і мінімізувати можливі зміни в їх стані. Зміни проводяться тільки у разі крайньої необхідності.

У процесі переходу до нових ринкових відносин на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, що діють за принципом систем, які динамічно розвиваються. Для них характерна швидка пристосовність до будь-яких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. З цією метою система управління діловою організацією здійснює систематичний аналіз зовнішнього середовища та постійно контролює свій внутрішній стан.

Діяльність організації може змінюватися під впливом багатьох, іноді абсолютно несподіваних обставин. Можна виділити п'ять основних ознак

прийдешніх змін: політичні або демографічні зміни; швидке зростання сфери, до якої належить організація; невідповідність діяльності організації об'єктивним потребам; зміна технологій роботи; зміни в сприйнятті або зміна моди.

Слід зазначити, що основне завдання системи управління діловою організацією динамічного типу полягає не стільки в реагуванні на зміни, події в зовнішньому середовищі, скільки в спробі передбачати прийдешні зміни та завчасно підготуватися до них. В очікуванні змін розробляються численні альтернативи можливої поведінки організації та з них вибирається найбільш ефективний варіант. У реальній дійсності процес переходу статичної організації до режиму стагнації та втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися непомітно. Об'єктивне оцінювання адаптивних здатностей ділової організації може здійснюватися в процесі дослідження її рефлексивних можливостей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи має містити відомості про зміну, що відбулася, про перебудову організації та відображати характеристику діяльності її системи управління в перехідний період, а також інформацію про можливі наслідки.

Найважливішим завданням аналізу рефлексії є оцінювання часу, протягом якого система досягає стійкого стану. Динамічні організації досить легко здійснюють перебудову системи і швидко налаштовуються на новий режим роботи.

Для статичних організацій характерна відсутність реакції взагалі або запізнювання реакції системи на зміни, що відбулися. Для окремих типів ділових організацій одним із показників, що характеризують здатність організації до адаптації у разі зміни дій з боку зовнішнього середовища, є їх розмір. Як правило, при збільшенні кількості персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, тобто підвищується інерційність організації.

Деяку інформацію про реактивні здатності організації можна отримати в процесі спостереження за її діями у минулому. Проте для організації цього недостатньо, оскільки важливо не тільки оцінювати події, що відбулися раніше, але й уміти передбачати майбутнє і вибрати найефективніший спосіб розвитку. Цієї мети можна досягнути за допомогою активного моделювання різних поведінкових варіантів. Для оцінювання можливої поведінки організації при змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі проводяться польові й кабінетні експерименти. У процесі вивчення статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються крім рефлексивного й

інші види аналізу систем управління: структурний, інформаційний, параметричний, факторний. Ці види аналізу охарактеризовані у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

### Види аналізу системи управління організацією

Види аналізу	Об'єкти дослідження
Структурний	Різні варіанти структур, сформовані на основі підсистем та елементів системи управління з урахуванням зв'язків і відносин між ними
Рефлексивний	Моделі систем управління, що дають змогу виявити процеси зміни стану системи з часом на основі прийнятих алгоритмів управління
Інформаційний	Інформаційні потоки і масиви даних, що формуються в процесі управління, методи і засоби прийому, передачі, обробки, зберігання та представлення інформації, способи введення і виведення даних
Параметричний	Часткові та узагальнені показники, що характеризують дію системи управління у сфері господарсько-економічної й організаційної діяльності
Факторний	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, згруповані і ранжовані за рівнем важливості з використанням експертних оцінок

Підкреслимо, що перехід до роботи в динамічному режимі – необхідна умова забезпечення життєдіяльності організації. Можна виділити низку об'єктивних ознак організації, що діє за динамічним принципом:

- цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства;
- гнучка організаційна структура;
- робота системи управління за принципом визначення альтернативних рішень та вибору найбільш ефективного варіанта управління з погляду досягнення поставленої мети.

Виокремлюють необхідні властивості, які мають враховуватися органами управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо перераховані властивості.

*Лідерство.* Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, в обов'язки якого входять: формулювання завдання, забезпечення підлеглих необхідними ресурсами для вирішення завдання, стимулювання для досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії підлеглих мають бути спрямовані на виконання розпоряджень формального лідера. Цей тип лідерства дає хороший результат при функціонуванні організації в стабільних умовах, а у випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для більшого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної мети лідеріві необхідно добиватися загального її бачення. Лідер повинен чітко уявляти мету, на досягнення якої він спрямовує підпорядковану йому організацію, зробити її зрозумілою кожному співробітникові та дати можливість проявити ініціативу іншим. Таким чином він розвиває у членів організації відчуття причетності до загальної справи.

*Розвиток організації.* Традиційна концепція планування динаміки розвитку ділової організації базується на розподілі завдань та визначенні термінів їх виконання. Терміни розраховуються виходячи з можливостей організаційної системи. Для організації, метою якої є виживання в умовах глобального ринку, планування розвитку має базуватися на загальному баченні мети та здійснюватися в двох напрямках як "зверху-вниз", так і "знизу - вгору".

*Орієнтація на споживача.* Найбільш важливим аспектом взаємодії організації, що динамічно розвивається, із зовнішнім середовищем є якість виробленого продукту або рівень обслуговування клієнтів. Як діяльність організації в цілому, так і процес маркетингу мають орієнтуватися на постійно змінні запити споживача.

*Нові технології.* Розвиток ринкових відносин, насичення ринку товарами та посилення конкуренції змушують організації, що керуються динамічними принципами, прагнути до вдосконалення і постійного поліпшення всіх етапів технологічного процесу та процедур ведення діяльності. Нові ринкові технології повинні бути інтегровані у всі процеси, включаючи управління організацією.

*Структура управління організацією.* Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури і певної ієрархії управління організацією, що передбачає вертикальний розподіл владних повноважень та підпорядкування виконавців особам, що займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення



рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямі "знизу - вгору". Інновації, запропоновані нижчими рівнями ієрархії (підлеглими), в більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість та спрямованість ухвалення рішень і відповідно швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних та горизонтальних комунікацій. При цьому інновації пропонуються як керівництвом, так і підлеглими.

У сучасних умовах налаштування організаційної системи управління на динамічний режим роботи є гарантією її благополуччя та успіху.

#### ***4.4. Організація як система процесів***

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.

Розгляд організації як системи процесів відповідає подвійному підходу до визначення її сутності, що дає змогу забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком.

#### ***Питання для самоконтролю***

1. Дайте визначення статичного та динамічного станів організації.
2. Назвіть принципи статичного стану організації.
3. Охарактеризуйте принципи динамічного стану організації.
4. Чим характеризується статичний режим роботи організації? У яких випадках організацію можна розглядати як статичну?
5. Що відбувається в період стагнації?
6. Що таке динамічна організація?
7. Чим визначається динаміка розвитку організації?
8. Як пов'язані між собою поняття стійкості організації та її динаміки?
9. Назвіть та охарактеризуйте протиріччя соціальної організації.
10. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.
11. Які процеси в організації мають інформаційний характер?
12. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.
13. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними?

## Тема 5. Організація як соціум

### План

1. *Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи.*
2. *Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.*
3. *Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.*
4. *Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.*

### 5.1. Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи

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: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

*Першим і найважливішим компонентом* соціальних систем є 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.

*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.

## **5.2. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації**

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, російське, американське, китайське тощо), 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 (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

### Цілі соціальних організацій

Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	<i>Головна ціль:</i> одержання максимально прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	<i>Головна ціль:</i> реалізація естетично установок; <i>вторинна ціль:</i> одержанню максимального прибутку
Соціально-освітні	<i>Головна ціль:</i> задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; <i>вторинна ціль,</i> 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.

При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 5.2).

В організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими і організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси.

Таблиця 5.2

### Вплив рівня зв'язків на стан організацій

Соціальні	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	міцні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
Міцні	Конфліктна формальна і сильна організація	Середня організація	Сильна організація

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.

### **5.3. Основні види соціальних організацій :формальна й неформальна організації**

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 приводять 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 є порівняно стійкими. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній 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 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 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" . Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

Неформальні групи, об'єднуючи 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 є в кожній організації. Вони незмінне "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, властиві неформальним організаціям.

*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 загрозу подальшій діяльності 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 межі формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її діяльність.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але для цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді він може розробити відповідну стратегію поведінки.

Наявність неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і тому формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

#### ***5.4. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах***

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 відповідають за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у 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)*техноструктура.* До неї належить 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. Наявність цих підрозділів у 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* мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в Ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, 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 мати лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки*, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

***Концепції організаційних структур.*** Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації розглянули 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 таких принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій.* Якщо застосувати цей принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної - поділ на функції та завдання;
- *розподіл на відділи,* який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення та інших чинників. Так, функціонування відділів та відповідної структури організації здійснюється так, щоб дати можливість кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Окрім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;
- *забезпечення координації робіт* – насамперед за рахунок їх раціонального групування (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 набули значного поширення та становлять основу класичного розуміння структури організації як чітко регламентованого "бюрократичного" інструменту.

*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 становить основу ситуативної теорії організаційних структур, її основні положення сформульовано в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса. Вони полягають у такому:

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 порівняно 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.*

4. *Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно обмеженою. Найбільш, доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дає змогу зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук найефективніших (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.*

Складовою більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є *теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша*. На основі обстеження низки підприємств П. Лоуренс і Дж. 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 них отримала певний ступінь завершеності в межах цього 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 П. Лоуренс і Дж. Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність цілей або завдань – чи є цілі ясними та легковимірюваними 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 певний 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 (табл. 5.3). Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим диференційованішою 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.

Таблиця 5.3

#### **Диференціація між підрозділами організації за чотирма змінними**

Основні змінні диференціації	НДЦКР (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи)	Виробництво	Маркетинг
1. Цілі	Разовий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
2. Структура	Високоорганічна	Механістична	Органічна
3. Дія на людей	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
4. Зворотний зв'язок	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

*Інтеграція* означає рівень співпраці, наявний між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в межах вимог, що висувуються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те й 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 взаємозалежності об'єктивно обумовлених диференціації та інтеграції зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

**Підходи до формування організаційної структури.** Будь-яка організація характеризується постійністю її складових. 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. У процесі взаємного узгодження контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є вміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації й 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 дає певне завдання операторам та контролює його 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 відповідно до цих очікувань. Якщо виконувані дії досить прості та мають рутинний характер, як, наприклад, в 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 частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації й організаційними характеристиками елементів організації є певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце за традиційної бюрократичної форми 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 набуває однієї 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, за якої 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 у цілях керівника і підлеглого. Внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням, наприклад, стратегічним, приділяється більше уваги, ніж 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 є ідеальними 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 належать усі 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 високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів із невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та кількості 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 "узагальненою" (хороші новини прикрашаються, 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 у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані 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 з 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.

**Дивізіональна 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 дивізіональну 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 є відповідними за отримання результату.

Принципова відмінність дивізіональної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи - дивізіони - не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби "накриті" зверху ще однією структурою з власною адміністративною надбудовою - штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізіональної структури: вона забезпечує зростання та ефективне 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 дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і за механістичного підходу людина виявляється втраченою, а її ресурс використовується неефективно.

**Адхократія** – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести такі: висока або складна технологія,

що вимагає творчості, інноваційності та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють продуктивно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткого прив'язування 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 мають переважно неформальний характер.

Таким чином, розглянуті профілі п'яти типів структур можна звести до єдиного класифікатора форм побудови організації (табл. 5.4).

**Нове в побудові організації.** Першими альтернативами класичній формі бюрократії були проектна та матрична будова організації. Нині фахівцями в сфері теорії організації запропоновано 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 включає такі характерні риси: цілісний характер діяльності; участь у 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 визначається великою гнучкістю, але проведення декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних із проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності зв'язку з зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

**Матрична структура** є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, 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.

Водночас матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії та єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп.

### Форми побудови організації

Елементи і характеристики організації	Проста структура	Механістична бюрократія	Професійна бюрократія	Дивізійна структура	Адхоратична структура
Основний механізм координації	Безпосередній контроль	Стандартизація процесу	Стандартизація, квалі-	Стандартизація результату	Взаємне узгодження
Ключовий елемент структури	Стратегічна верхівка	Техноструктура	Операційний центр	Лінійні зв'язки	Функційна логістичної підтримки
<b>Організаційні характеристики і цінності:</b>					
1. Формалізація поведінки	Мала	Значна	Незначна	Значна	Незначна
2. Спеціалізація підпорядкованих	Функційна	Функціональна	Функційна і спеціалізована	Ринкова	Функційна і спеціалізована
3. Тип структури	Органічна	Бюрократична	Бюрократична	Бюрократична	Органічна
4. Навчання і соціалізація	Незначні	Незначні	Значні	Помірні	Значні
5. Розміри підрозділів	Великі і малі	Великі	Великі і середні	Великі	Малі
Елементи і характеристики	Проста структура	Механістична бюрократія	Професійна бюрократія	Дивізійна структура	Адхоратична структура
6. Децентралізація	Централізація	Обмежена горизонтальна децентралізація	Горизонтальна й вертикальна децентралізація	Обмежена вертикальна децентралізація	Вибіркова децентралізація

7. Середо-вище	Проста і динамічна	Проста і стабільна	Складна і стабільна	Порівняно проста і стабільна диверсифі	Складна і динамічна
----------------	--------------------	--------------------	---------------------	--	---------------------

Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів з метою якісного вирішення складних проблем.

**Мережева структура** означає, що організація дезагригує 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, ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у переважній більшості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації та 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 з метою використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, обмінюються виробничим досвідом і використовують можливість доступу до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити так: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання

## **Лекція 6. Сутність організаційного проектування**

### **План**

*6.1. Концептуальні терміни, сутність та етапи організаційного проектування.*

*6.2. Теоретичні засади, методологія проектування організаційних форм управління.*

*6.3. Зміст основних етапів проектування.*

*6.4. Методи і технологія проектування організаційних форм управління.*

*6.5. Чинники проектування організації.*

### **6.1. Концептуальні терміни, сутність та етапи організаційного проектування**

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем привели до істотного зростання організаційного чинника, визначивши особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства - 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 процесуального характеру є, насамперед, 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 позиції не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування". Проектування (від лат. - кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об'єкта, його

складу та властивостей, але 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) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов зазначають, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес мають ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: "Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю".

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й 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 ознак 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 у процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

У структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкта за орієнтацією: на створення нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення.

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, має включати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації має 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 у корегуванні 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 варто починати доти, доки 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 має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно 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 оцінювання організаційної структури за низкою критеріїв: економічністю, оптимальністю, оперативністю та надійністю.

## ***6.2. Теоретичні засади, методологія проектування організаційних форм управління***

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Вже самі назви – механістичний та органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміна "механістичний" до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін "органічний" надає організації важливості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

*Бюрократична (механістична) модель.* За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються 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 за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил.

Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було

реалізувати 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 ґрунтується 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 у книзі "Управління інноваціями" (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка більшою мірою 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 істотно вплинути 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. Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів у проектуванні організації представлено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Характеристика та умови ефективного використання механістичного та організаційного підходів до проектування організації**

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність



	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
	Визнається наявна влада	Авторитет влади завойовується

Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: "Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи". За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

### 6.3. Зміст основних етапів проектування.

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних 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 щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На *етапі технічного проектування* передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проектуваній системі.

На *етапі робочого проектування* здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проектів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем *організаційний проект* включає такі розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.
2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процесу часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.
3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.
4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробничепланування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.
5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.
6. Організаційні рішення за п. 1-5, що належать до структурних

підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і 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 принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У 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 оцінювання.

*До критеріїв оцінювання 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);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація - надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління, її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

3. Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

#### ***6.4. Методи і технологія проектування організаційних форм управління***

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежать від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з такими моментами:

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- під час створення структури варто спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- у процесі проектування складного механізму – механізму управління – слід 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 найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має

багатокритерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінювання найкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких 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 меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни 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 удосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінювання. Визначаються 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. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними 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, що є базою для побудови, аналізу

й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі 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 графічнимивідображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у 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 має базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. У процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі 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.

### ***6.5. 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 мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації;

стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу 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 робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. 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 цій 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 в зв'язку з частою зміною характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

*Квадрант 4.* Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у 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 зокрема.

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: розподіл праці та групування робіт, тобто створення підрозділів.

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою 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. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації та вплив дизайну на стратегію організації. Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується 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 керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору – це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.



Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи "Астерн Груп", розмір організації набагато більше впливає на характер організаційного проектування, ніж технології.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, 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 самоконтролю***

- 1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.*
- 2. Назвіть принципи, на яких має 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. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?*
- 9. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.*
- 10. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?*

## Тема 7. Самоорганізація

### План

**7.1. Природно-наукові засади, сутнісний зміст синергетики, синергетична концепція самоорганізації.**

**7.2. Застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права**

**7.3. Гнучкість і сталість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації, гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи**

### **7.1. Природно-наукові засади, сутнісний зміст синергетики, синергетична концепція самоорганізації**

Фундаментальні відкриття фізики, що, як правило, розглядаються як фундамент природознавства зокрема і науки в цілому, не тільки поглиблюють наші уявлення про природу, але і змінюють самі підходи до опису і сприйняття реальності. При цьому слід зазначити, що кожна кардинальна зміна уявлень на фізичну картину світу призводить, окрім іншого, до зміни способу, стилю самого мислення, зміни наукової парадигми. Історія розвитку людства показує, що з кожним новим фундаментальним відкриттям у фізиці і природознавстві принципово змінюється світогляд соціальних суб'єктів.

А. Ейнштейн писав, що «результати наукових досліджень дуже часто викликають зміни у філософських поглядах на проблеми, що поширюються далеко за межі обмежених областей самої науки».

Нова революція в природознавстві пов'язана з дослідженням особливостей еволюції складних систем, що самоорганізуються. У рамках згаданих досліджень виявилось, що за певних умов у нерівноважних відкритих системах спостерігається "самовільне" виникнення упорядкованих структур означає, що в дійсності еволюційний розвиток протікає спонтанно в напрямку від хаосу до порядку. Хто б міг подумати, що хаос і випадковість можуть виступати як активні початки, що породжують новий порядок у холі самоорганізації.

Самоорганізація в складних, відкритих системах свідчить про неможливість встановлення за ними суворого контролю. Цим системам не можна нав'язати шлях розвитку. Управління, якщо в цьому випадку можна застосовувати цей термін, такими системами може розглядатися лише як

процес впливу на виникаючі процеси їхнього розвитку, врахування самоорганізуючих аспектів у ході формування управлінських рішень.

Дослідження явищ самоорганізації складних відкритих систем поклали початок розвитку нового наукового напрямку - синергетиці. Новизна підходів, що пропонуються синергетикою, у даному випадку полягає в тому, що їх застосування дозволяє відійти від детерміністсько-механістичних підходів, що давно віджили себе.

Суть застарілого механістичного світогляду можна сформулювати в такий спосіб: знаючи в точності всі параметри системи у визначений проміжок часу і користуючись універсальними законами «світу-машини», уявляється можливим вирахувати стан системи в будь-який проміжок часу як у минулому, так і в майбутньому.

Такі погляди, в свій час, з'явившись в області природознавства, були сприйняті гуманітарними науками, що, слідом за фізикою, абсолютизували роль «універсальних» законів. Наприклад, Вольтер у своєму «Філософському словнику» стверджував, що «все управляється непорушними законами...все задалегідь встановлено...все необхідно обумовлено...Є люди, що перелякані цією істиною, допускають лише її половину, подібно боржникам, що вручають кредиторам лише половину свого боргу з проханням відстрочити виплати іншого. Одні події, кажуть такі люди, необхідні, інші - ні. Було б дивно, якби частина того, що відбувається, мала б відбуватися, а інша частина - ні...Я неодмінно повинен відчувати неподоланну потребу написати ці рядки, ви настільки ж неподоланну потребу засудити мене за них. Ми обоє однаково дурні, обоє – не більш ніж іграшки в руках обумовлення. Ваша природа полягає в тому, щоб діяти дурне, моя участь у тім, щоб любити істину й опублікувати її всупереч вам .

Подібні світоглядні основи яскраво проявилися при розробці нових для того часу підходів до опису об'єктів, досліджуваних гуманітарними науками. Зокрема, при формуванні школи природного права, що відіграє значну роль у сьогоденні праворозумінні. Невипадково знаменитий компаративіст Репс Давид пише, що природна школа права «відмовилася від схоластичного методу, прагнула бути подібною до точних наук, бачити в праві логічну аксіоматизовану систему. Вона виходить від ідеї природного порядку речей, заснованої на волі Бога, ставить у центр будь-якого суспільного ладу людину, підкреслюючи невід'ємні «природні права».

Ця парадигма знайшла своє відображення й у державно-правовій дійсності. С. Кара-Мурза пише, що «політична філософія парламентаризму винила як зліпок з механістичної картини світоустрою Ньютона. Теорія конституційної монархії в Англії прямо виводилася з моделі Ньютона. Конституція США - класичний приклад уявлення держави як рівноважної машини».

З розвитком науки (насамперед, природознавства), відкриттям явищ (наприклад, хімічного годинника), що не підкорялися «універсальним» законам детерміністів, питання щодо ролі необоротності, нелінійності і самоорганізації поставало все гостріше. Детерміністсько-механістична парадигма перестає повною мірою задовольняти потреби науки. У цій ситуації сьогодні на авансцену вийшла синергетика, з її новими підходами, що дозволяють вирішити і пояснити ті проблеми, що не знаходили свого вирішення в рамках «універсальних» законів.

Новизна і привабливість нового наукового напрямку привернула увагу не тільки природознавців, але і представників гуманітарних наук (зокрема, правознавців, що справедливо звернули увагу на зародження нової метатеорії, що здатна розв'язати багато проблем, до вирішення яких ця парадигма є непридатною). Наприклад, В.Бачинин пише, що «важлива роль у вирішенні виникаючих методологічних утруднень належить сформованому у ХХ ст. новому напрямку наукових знань синергетиці. Маючи міждисциплінарне значення, принципи синергетики дозволяють вибудовувати нові пояснювальні моделі багатьох природних, соціальних, культурних процесів».

Оскільки, у рамках запропонованого «формату» роботи неможливо досить переконливо продемонструвати реальну корисність застосування синергетичних принципів на прикладі конкретних теоретичних проблем, змушений обмежитися досить загальним описом можливості такого застосування.

На наш погляд, об'єкти державно-правової дійсності можна розглядати як складні відкриті системи. Це твердження ґрунтується на тому, що юридична наука вже досить давно підходить до об'єктів свого наукового інтересу як до сукупностей, що носять системний характер і, що включають у себе цілий ряд досить самостійних підсистем, що розвиваються в т.ч. і за своїми власними внутрішніми законами. Окрім того, через постійну взаємодію більшості цих систем з навколишнім світом, іншими соціально-політичними інституціями, і не тільки, ми можемо вести мову про те, що вони носять відкритий характер.

Таким чином, можна констатувати, що можливість розглядати державно-правову дійсність у цілому і її окремі складові як відкриті і складні системи, очевидна.

## ***7.2. Застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права***

Наступна проблема, що виникає при відповіді на питання про можливість застосування синергетичного підходу до дослідження державно-правової дійсності, – це з'ясування можливості розгляду зазначеної дійсності в цілому і складових її підсистемах як динамічних, тобто об'єктів, що постійно змінюються.

Варто відзначити, що опис державно-правових об'єктів як таких, іло постійно змінюються (еволюціонуючих тощо) – це загальноприйнята точка зору. Тому, оскільки суспільство, держава, право є такими системами, то синергетична теорія, в цьому аспекті, не може не бути застосована й при опис дослідженні суспільства держави, права.

Як уявляється, запровадження нової методології в державно-правовій науці дозволить подолати масу труднощів, породжених позитивістсько-детерміністичною парадигмою, тих труднощів, на рішення яких представників позитивізму знаходиться тільки одна відповідь, названим Нобелевським лауреатом І. Пригожиним лейтмотивом позитивізму – не знаємо, і не будемо знати.

Варто погодитися з доктором соціологічних наук, професором Національної юридичної академії України В. Бачініним, який стверджує, що «у соціальних об'єктах з надскладним характером їхнього змісту традиційно-механістична модель причинності має обмежене поле застосування. Явища ; соціального світу знаходяться за тим порогом складності, де виявляється недостатність цієї моделі і необхідні додаткові пізнавальні зусилля. Повною мірою це відноситься до правової і кримінальної проблематики, де далеко не завжди спрацьовує пояснювальний принцип лінійно-казуальної детермінації подій».

Враховуючи викладене вище, можна сформулювати наступні загальні висновки:

- на сучасному етапі розвитку людства саме синергетика претендує на роль нової метанауки, що здатна вирішити безліч проблем, пов'язаних, у тому числі, з пізнанням державно-правової дійсності;

- основні принципи і категорії синергетичної теорії, незважаючи на те, що вони розроблені в рамках природничих наук, без сумніву, можуть бути використані для опису і дослідження державно-правових явищ, і обумовлено тим, що об'єкти, які вивчає юридична наука, за своєю природою цілком відповідають об'єктам дослідження синергетики, і можуть бути описані за допомогою її категоріально-понятійного апарату;
- детерміністична концепція на сьогоdnішньому етапі розвитку юридичних наук не дозволяє повною мірою вирішити ті теоретичні і практичні задачі (проблеми), що ставляться перед ними;
- запровадження синергетичної методології дозволяє сподіватися, що з її застосуванням з'явиться можливість адекватним чином вирішити безліч проблем, що стоять перед державно-правовою наукою, як в загальнотеоретичній, так і в суто практичній площині, і які не можуть бути вирішені в рамках раніше сформованих концепцій;
- для застосування зазначених підходів необхідно продовжувати проводити всебічну роботу, спрямовану на адаптацію синергетичної парадигми до дослідження державно-правової дійсності.

### ***7.3. Гнучкість і сталість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації, гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи***

При безупинному управлінні передбачається необхідність постійного відстеження стану об'єкта управління шляхом безупинного збору інформації для забезпечення можливості оперативної корекції об'єкта управління при неприпустимих відхиленнях від заданого стану.

Особливе місце займають системи реального часу. У цих системах спостереження, і управління об'єктом проводяться безупинно для того, щоб мати можливість у будь-який час втрутитися в поведінку об'єкта управління і привести його до необхідного стану.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших для будь-якої системи, у тому числі і для систем управління. Для забезпечення стійкості важливі: безперервність управління; виключенню помилок в оцінці стану об'єкта управління; виключення затримок в оцінці стану і об'єкта управління; чіткі і послідовні дії персоналу.

Системи, захищені від різних впливів, що збурюють, тобто несанкціонованих дій, називаються системами з функціональною стійкістю але гармонійної чи статичної лінеаризації.

Стійкість систем при впливі на них випадкових збурювань вивчається теорією стійкості стохастичних систем. Виникаючі з різних причин відхилення початкових умов від їхніх розрахункових значень називають початковими збурюваннями чи перешкодами входу, а рух, що система буде удосконалити і при наявності цих збурювань, збуреним рухом.

Поняття стійкості систем тісно пов'язане із загальним поняттям стійкості руху чи рівноваги. Якщо система, відхилена від положення рівноваги, повертається в первісне положення після усунення причини, що викликала відхилення, то рівновага стійка. Якщо відхилення не зникає, а продовжує рости то рівновага хитка. Вплив, при якому стійка рівновага переходить у хитку, називають критичним впливом (збурюванням), а стан системи – критичним станом системи. Процес повернення системи в рівноважний стан називають релаксацією. Строго кажучи, параметри рівноважної системи не є абсолютні фіксованими, у мікрообсягах вони можуть випробувати малі коливання біля своїх середніх значень (флуктуації).

Флуктуація – (коливання) – це випадкові відхилення величин, що спостерігаються, від їхніх середніх значень. Флуктуація відбувається в будь-яких показниках (величин) від їхній середніх (запланованих) величин і описується методами статистики і теорії ймовірностей.

Варто розрізняти стійкість системи управління, системи показників стійкість функціонування самого підприємства, що залежить від її показників, життєвого циклу підприємства й етапу цього життєвого цикл} також ряду інших причин.

Окрім того, стійкість управління характеризує розтягнутість цикл управління. Чим оперативність управління вища, тобто відповідно тривалість циклу управління менша, тим і більш ефективний вплив системи управління на поведінку об'єкта.

Важливим фактором стійкості підприємства є його гнучкість, гнучкість системи управління. Під гнучкістю управління розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються. Гнучкість управління забезпечується застосуванням відповідних алгоритмів управління, а таї різними технічними й організаційними заходами.

Можливість кризи і підвищення ймовірності її настання виникли перехідні періоди розвитку фірми, у періоди між етапами циклу розвитку. Такі періоди можна розглядати у вигляді міжетапних процесів переходу фірми з одного стану в інший. Виникнення потенціалу розвитку народжує небезпеку кризи. Криза характеризує ключове протиріччя розвитку. Але не завжди це небезпека руйнівної кризи. Це може бути криза відновлення, криза прискорення, криза пошуку чи криза спаду в економіці.

В реальній дійсності, зокрема в економіці таких систем, просто не існує. Дослідники економічних систем розглядають звичайно два види стійкості на рівні підприємства: це рівновага і гомеостазис. Рівновага допускає рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. Гомеостазис - це стійкий стан системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме у взаємодії із зовнішнім середовищем виявляється результативність роботи організації. В даний час не існує чіткої класифікації видів стійкості. Проте, з позицій системного підходу для підприємства можна розглядати наступні види стійкості: стійкість техніки; технологічну стійкість; організаційну стійкість; стійкість зовнішніх зв'язків; соціально-психологічну стійкість; фінансову стійкість; екологічну стійкість; організаційно-економічну стійкість; стійкість роботи персоналу; комунікаційну стійкість; інноваційну стійкість: структурну стійкість тощо. Якщо навіть поверхово оцінити тільки наведені види стійкості, то можна з упевненістю сказати, що усі вони впливають на можливості організації і її результативність. Фінансова стійкість відіграє роль ніби результуючої категорії. Рівні фінансової стійкості впливають на можливості підприємства в галузі відновлення техніки, створення резерву виробничих потужностей, запасів матеріальних ресурсів, необхідних для стійкого розвитку підприємства, системи матеріального стимулювання тощо. Однак фінансова діяльність відбиває тільки одну сторону багатоаспектного функціонування і розвитку підприємства і не дозволяє говорити про загальну стійкість розглянутої організації. Вона не відбиває, окрім наведених, стійкість роботи структурних підрозділів, без чіткої роботи яких не можна домогтися загальної стійкості організації.

Взагалі кажучи, корисно і вчасно буде згадати про те, що таке стійкість в уявленні різних дослідників.

"Поняття рівноваги і пов'язане з ним поняття стійкості відіграють важливу евристичну роль у вивченні динамічно розвинутих систем, виступаючи в якості однієї з умовних точок відліку. Проблема полягає лише в



тім, що на основі цих понять не можна побудувати цілісного поясним процесів у відповідних системах".

Питання стійкості економічних систем розроблені дотепер недостатньо чітко. Проте, у системах автоматизованого управління (САУ) вважають, що "стан системи називається стійким, якщо відхилення від нього залишається як завгодно малим при будь-яких досить малих змінах вхідних сигналів". Стійкість різного типу визначається різними методами. Точна і строга теорія стійкості систем, описана звичайними диференціальними рівняннями, створені А.М. Ляпуновим у 1892 р.

Сукупність значень параметрів, при яких система стійка, називають межею стійкості. Близькість системи до межі стійкості оцінюється запасами стійкості за фазою й амплітудою, що визначають за амплітудно-фазовими характеристиками розімкнутої САУ. Для перебування достатніх умов стійкості часто застосовують метод функцій Ляпунова. Достатні частотні критерії абсолютної стійкості запропоновані математиком В.М. Поповим. Поряд з точними методами дослідження на практиці застосовуються наближені методи, засновані на використанні функцій, що описують, наприклад, методи гармонійної чи статичної лінеаризації.

Стійкість систем при впливі на них випадкових збурювань вивчається теорією стійкості стохастичних систем. Виникаючі з різних причин відхилення початкових умов від їхніх розрахункових значень називають початковими збурюваннями чи перешкодами входу, а рух, що система буде удосконалював при наявності цих збурювань, збуреним рухом. Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновляє. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це дві сторони однієї медалі, одне не може існувати без іншого, це свого роду закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку.

Квазистабільний (удавано стабільний) стан і криза виступають стійких антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Треба враховувати, що будь-яке нововведення веде до дестабілізації системи (у більшій чи меншій мірі хвилювання, занепокоєння і є свого роду кризою.

Виникнення потенціалу нової фірми, як правило, пов'язане з загальною економічною ситуацією в регіоні чи країні, де передбачається її дія. Цей період схожий на підприємництво в галузі малого бізнесу: народження ідеї і перші обережні кроки в її реалізації; підвищена підприємницька активність, підвищена ймовірність помилок керівництва при прийнятті важливих рішень; несподівана поява на ринку сильних конкурентів; нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин в організації; якість технічної організаційно-технологічної підготовки виробництва; некомпетентні функціональних підрозділів у плануванні, забезпеченні і реалізації прийнятих рішень; невизначеність у виборі місії організації і методах її досягнення; неправильна чи недостатньо продумана інноваційна політика; помилки і промахи в маркетинговій політиці; твердість у плануванні і реалізації планів (недостатня гнучкість і еластичність); помилки в інвестиційній політиці; відсутність уваги і недостатній облік внутрішніх перемінних в організації; незнання і недостатній облік законів і закономірностей організації; відсутність належної уваги до стратегічного планування чи недооцінка незнання методів бюджетування; відсутність на їх основі превентивної політики, здатної передбачати чи хоча б пом'якшувати можливість настання кризової ситуації; відсутність необхідного резерву для безкризової роботи організації; відсутність знань в галузі оперативного планування і управління виробництвом. Звичайно ж, наведені причини не охоплюють, та й не можуть охопити усі випадки, що приводять до кризи. Та й це не головне. У наше завдання входить розкрити основні, самі "популярні" причини і прорахунки, що найчастіше зустрічаються на виробництві.

Деякі з них керівниками, на жаль, не помічаються, а якщо і видимі, то вважаються малозначимими. Багато причин, знайомі керівникам, можливо відомі й інші досить близькі з перерахованих, але невідомі методи боротьби з ними. Тому, нам здається, що якоюсь мірою ми допоможемо керівникам різного рангу справитися з ними і набути впевненості у своїй важкій роботі. Ми постараємося зупинитися на них і в міру відведеного часу (обсягу) розкрити основні з наведених причин і показати шляхи вирішення виникаючих проблем. Ми зупинимося на так званих перехідних процесах здатних привести фірму до кризи.

Кризи при виникненні експлерентів, як правило, незначно впливають на загальну ринкову ситуацію в окремій країні чи в окремому регіоні. Це пов'язане з тим, що ці фірми здебільшого мають нечислений персонал, їх ринкові позиції

незначні, вони готові до невдачі. У багатьох країнах існує державна підтримка таких фірм (мале підприємництво), тому що вони є важливою сферою підприємницької активності в галузі інновацій, реагування на зміни потреб і попиту.

Але якщо кількість експлерентів, що потрапляють у кризову ситуацію починає перевищувати критичну масу, можуть виникнути негативні, так звані; системні (емерджентні і синергічні) ефекти, що роблять вже істотний вплив на життєдіяльність окремого регіону, соціальну напруженість у ньому. Через те, що ці фірми невеликі за кількістю зайнятих і часто безприбуткові, особливо на початку своєї діяльності, вони не можуть містити окрему структурну одиницю, що спеціалізується на прогнозуванні запобігання мінімізації втрат від кризи. Тому менеджери експлерентних фірм повинні володіти азами прогностики, теорії криз і бути економічно грамотними. Без перерахованих знань успіх діяльності фірм малоімовірний. Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливим кризам все більше й більше стає значним фактором в успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності. Тому необхідно приділяти велику увагу спеціальній підготовці з антикризового управління менеджерів різних фірм, але особливо, тих, у яких існує підвищена небезпека виникнення кризи, ризикованих компаній.

Зникнення значної частини фірм і особливо знову виниклих і тих, що одержали юридичний статус, фіксується статистикою багатьох країн. Англійські дослідники відзначають, що до кінця другого року доживає не більше 20-30% знову виниклих фірм.

Другий перехідний період - становлення. Він характеризується реальною появою нової фірми як самостійної організації в економічному середовищі, що має деякі ринкові позиції, юридичне оформлення. Для пацієнтів проблеми можливості кризи змінюються радикальним чином. Починають виявлятися і прогресувати проблеми організаційного і людського потенціалу. Пацієнти виростають з експлерентів і в залежності від стадії розвитку вони можуть бути близькі за впливом на ринок до експлерентів (початкова стадія розвитку пацієнта). Іноді пацієнти можуть відповідати віолентам (заклучна стадія розвитку пацієнта) і, як показує практика, кількість невдач у цих фірм коливається від 40 до 80%. Це пов'язане з тим, що бути "біля керма" управління пацієнтів і експлерентів далеко не одне й те ж.

Особливість розвитку пацієнтів полягає в тім, що вони вкрай агресивні своїх діях і не звертають уваги на зовнішнє середовище. Це пов'язане з тим що

пацієнтам необхідно "захопити" певну нішу ринку і довести свою заможність. Ці фірми з вирішення питань запобігання криз найбільш важко керовані, їхня агресивність може компенсуватися тільки підприємницькою культурою всього суспільства.

Третій перехідний період називається утвердженням. Він характеризується закріпленням позицій фірми на ринку, появою певних конкурентних переваг і реалізацією їх у поведінці на ринку. У цей період фірма самостверджується на ринку, але у внутрішніх процесах розвитку можлива поява потенціалу відторгнення від неї іншої фірми чи поділу її на самостійні фірми. Адже віоленти є найбільш великими, що роблять значний вплив на ринкову ситуацію, фірмами. Для них існує небезпека кризи. Вона полягає в загостреній конкурентній боротьбі, організаційній складності, характерній для великих фірм, соціально-психологічних моментах, інноваційній заспокоєності менеджерів.

Банкрутство чи розпад таких фірм можуть привести до найтяжчих, причому не тільки економічних, наслідків, як у регіоні розташування фірми, так і в масштабах світових економічних відносин. Тому необхідне регулювання розвитку цих фірм як на регіональному, так і на державному рівнях. Вони особливо мають потребу в антикризовому управлінні, що повинно враховувати і національні інтереси, і світові тенденції розвитку економіки. Криза віолента порушує не тільки баланс на ринку, але і викликає серйозні ускладнення в соціальній сфері. У більшості країн законодавство про банкрутство, як правило орієнтоване саме на цей тип. В Україні законодавча база і досвід з вирішення проблеми банкрутства тільки починають формуватися. І процеси ці проходять суперечливо. Необхідно враховувати великий спектр факторів – соціальних, економічних, екологічних науково-технічних.

Четвертий перехідний період називається періодом падіння. Він характеризується зниженням більшості важливих показників життєдіяльності фірми. Взагалі падіння основних показників - це вже не небезпека, а ознаки кризи, але темпи падіння можуть показувати, чи варто це оцінювати як настання необоротної кризи, чи це етап розвитку, найбільш небезпечний для виникнення руйнівної кризи.

Криза – це крайнє загострення протиріч, що поступово підвищують небезпеку руйнування, розпаду. Криза – це різкі і значні зміни. Зі стану падіння може бути позитивний вихід. Тут велику роль відіграє система державної регулювання, що повинна бути спрямована на збереження нормальною

загального соціально-економічного становища. Це особливо важливо для країн що мають велику обробну промисловість. Україна належить до таких країн. Сьогодні можна спостерігати процеси розпаду багатьох підприємств (колишніх віолентів) на дрібні фірми-комутанти. Дуже часто вони стають погрозою екологічної безпеки. От чому необхідна загальнодержавна програма антикризового управління, її основне завдання – мінімізація збитку при банкрутстві підприємства чи його поділі.

П'ятий перехідний період називається результатом. Це період остаточного руйнування фірми, її ліквідації тим чи іншим шляхом. Кожний з перехідних періодів, так само, як і етапи, має свої тимчасові границі і якісні особливості. Перші визначаються ефективністю управління, точніше системою антикризового управління, другі – закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку фірми. Ці властивості можна розглянути за внутрішніми і зовнішніми ознаками. Внутрішні властивості: фінансове становище, керованість, соціально-психологічна атмосфера діяльності, інтелектуальний і інноваційний потенціал, ресурсозбереження, стратегія, інформаційні технології, якість персоналу. Зовнішні ознаки: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, імідж фірми, регіональна структура, структура, соціально-політична позиція, міжнародні зв'язки, паблік рілейшнєнз, природні умови. Саме поєднання всіх цих властивостей, виражене в показниках функціонування фірми, і характеризує якісну визначеність етапу її розвитку. А перехідний період відбиває послідовні зміни у визначеному напрямку від етапу до етапу. Але не всілякі зміни відбивають перехідний період. Існують зміни що характеризують просту нестійкість, флуктуацію (коливання) показників під впливом природних чи соціальних умов, перипетії конкурентної боротьби, ситуації ринку тощо. Тому в практиці антикризового управління дуже важливо вміти розпізнавати характер змін у керованих і некерованих процесах, відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування фірми.

### ***Питання для самоконтролю***

- 1. Охарактеризуйте природно-наукові засади синергетики.*
- 2. У чому полягає сутнісний зміст, синергетична концепція самоорганізації.*
- 3. Назвіть основні принципи синергетичної теорії.*

*4. Охарактеризуйте умови застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права.*

### Змістовний модуль 3. Організація як об'єкт дослідження

#### Тема 8. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації

##### План

**8.1. Внутрішнє середовище організаційної системи. Змінні (внутрішні) фактори організації. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.**

**8.2. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.**

**8.3. Зовнішнє середовище організаційної системи, фактори безпосереднього і опосередкованого впливу, методи дослідження.**

**8.4. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.**

##### **8.1. Внутрішнє середовище організаційної системи. Змінні (внутрішні) фактори організації. Взаємозв'язок внутрішніх факторів**

Організація є відкритою системою, що складається з певної кількості взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім світом. Це і розкриває сутність внутрішніх змінних організації, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні її ефективного функціонування. Внутрішні змінні в основному є результатом діяльності менеджерів та знаходяться під їх впливом. *Внутрішні змінні* – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, її склад та взаємозв'язки.

*Склад* є сукупністю елементів, що створюють систему. Це насамперед елементи, які є компонентами першого рівня. Проте ґрунтовне дослідження системи передбачає також і поглиблене вивчення складових її елементів. Цим пояснюється використання поняття складу в широкому сенсі, тобто до нього входять і складові самих елементів системи – компоненти другого, а потім третього та інших рівнів. У цьому сенсі склад організації може включати і відділи, й підвідділи, і цехи, й ділянки, і бригади.

Таким чином, склад містить декомпозицію системи, тобто розчленування єдиного цілого на елементи. *Структура*, навпаки, забезпечує композицію системи – з'єднання окремих складових в єдине ціле. Вона визначає роль, місце та призначення елементів у системі, їх розташування і взаємовідносини, характер, форми та ступінь впливу на інші елементи. Встановлення ролі, місця та призначення елементів в системі забезпечується:

через зв'язки безпосередньої взаємодії – з ким і як взаємодіють; яка дія є сильнішою, могутнішою, пріоритетнішою; через відносини підрядності – визначення місця в структурній ієрархії; через визначення важливості, впливовості, орієнтованості при зіставленні параметрів різних елементів системи та встановленні відповідних пропорцій.

Очевидно, що певний склад організації зумовлює можливі варіанти формування її структури. У свою чергу певній структурі відповідають і конкретні варіанти компонентного складу організації.

Якщо, наприклад, прядильна фабрика включає сортувальний-тіпальний, чесальний, стрічковий та прядильний цехи, то між ними неодмінно буде встановлено послідовний технологічний зв'язок: від першого цеху до останнього. І навпаки, якщо між виробничими підрозділами підприємства наявний послідовний технологічний зв'язок, то це означає, що на кожному технологічному переході є тільки один підрозділ.

Проте відповідність між складом та структурою організації не є повною, відсутня жорстка закріпленість конкретної структури за певним складом організації. За однакового складу можуть бути різні, іноді значно відмінні структури.

Організація може мати різний компонентний склад навіть за однакових цільової орієнтації, функціонального призначення, умов діяльності (підприємства, що мають тотожні цілі і випускають ідентичну продукцію, можуть мати різний склад підрозділів). Це ще більше підсилює багатоваріантність структури організацій. Структура – це найважливіша, але не єдина, характеристика організаційної системи. Тому виділяють різні чинники внутрішнього середовища організації: структура, цілі, завдання, технології, персонал, спільні цінності, стиль організації, фінансова система, інформаційна система, стратегія, навички персоналу, бізнес-процеси, влада, культура організації та деякі інші параметри.

Одним із підходів до групування чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні загальні характеристики, параметри - це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. У цьому сенсі чинники можна згрупувати таким чином (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

### **Групування чинників внутрішнього середовища організації**



Критерій класифікації	Найменування чинника
Наявність загальних цілей	Цілі, спільні цінності
Перетворення ресурсів	Персонал, технологія, фінансова, інформаційна система, бізнес-процеси
Залежність організації від зовнішнього середовища	Стиль організації, стратегія
Розподіл праці	Навички персоналу, завдання
Утворення підрозділів	Структура
Необхідність і наявність органу, що управляє	Влада
Інші	Культура організації

Аналіз табл. 8.1 дає змогу зробити висновок, що дослідники акцентують в основному на одому критерії - перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація власне і створюється з метою перетворення ресурсів у кінцевий результат. Крім того, необхідно відзначити певний взаємозв'язок і взаємообумовленість чинників, що виключає можливість зарахування тільки до однієї групи. Наведене в табл. 8.1 групування чинників внутрішнього середовища базується на системному і ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, що має свої спільні зі всіма організаціями та специфічні риси.

Окрім цієї класифікації можна використовувати поділ чинників на об'єктивні і суб'єктивні, ґрунтуючись на тому, що організація є соціотехнічною системою. До групи об'єктивних чинників внутрішнього середовища належать структура, цілі, завдання, технологія, фінансова система, інформаційна система, стратегія, бізнес-процеси, а також персонал. До групи суб'єктивних чинників, що визначаються характеристиками та відносинами людей в організації, - спільні цінності, стиль організації, навички персоналу, влада, культура організації.

Окрім цього, розглядаючи організацію як перетворювальну систему, можна розподілити всі чинники на три групи: входу (ресурси); виходу (результати); перетворення (виробництво).

Є різні *підходи до виокремлення параметрів* внутрішнього середовища організацій. За визначенням М. Мескона, М. Аль-берта і Ф. Хедоурі<sup>1</sup>, основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди.

*Цілі* – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група людей.

В організації можуть бути різноманітні цілі. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнесмени та менеджери організацій повинні сформулювати цілі у таких сферах, як обсяги продажу (частка ринку), розробка нової продукції, ціни на неї, якість послуг, підготовка та відбір персоналу. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але, ймовірно, більше уваги приділяють соціальній відповідальності. Орієнтація, що визначається цілями, пронизує всі подальші рішення керівництва. Підрозділи організації мають власні конкретні цілі, які повинні робити свій внесок у досягнення мети всієї організації та не протирічити одна одній.

Всебічно обґрунтована мета є початковим пунктом та організуючим чинником ухвалення рішення. Метою може бути намічене завдання або умова, що стала причиною ухвалення рішення. Мета вказує напрям. Якщо відомо, в якому напрямі потрібно йти, то шлях набагато полегшується. Через встановлення цілей можна впливати на події. Мета повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, передбачати дії, мати відповідне вимірювання.

Цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові, за черговістю досягнення, великі й малі (за критерієм витрат ресурсів), такі, що конкурують, незалежні та додаткові. Класифікація цілей дає змогу встановлювати пріоритети, тобто віддавати перевагу одним цілям, а інші відкидати. Залежно від зміни умов, можливостей, досягнутих результатів цілі можуть залишатися тими ж, коректуватися або змінюватися. Нові цілі з'являються також у результаті аналізу інформації, рішень попередніх років, тобто на основі висновків. Розглядаються нові альтернативи: чи ведуть вони швидше до досягнення мети, що для цього додатково потрібно. Якщо вимоги нових альтернатив високі та найближчим часом не можуть бути задоволені, то встановлюються короткострокові, але досяжні цілі. До досягнення великої та складної цілі йдуть поступово, починаючи з тих, що мають найбільший пріоритет. При цьому фіксують досягнення проміжної цілі.

*Структура організації* – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Як саме здійснити розподіл праці в організації? Це питання належить до найважливіших управлінських питань. Вибір підрозділів визначає структуру організації а, отже, можливості її успішної діяльності. Вертикальний розподіл праці створює ієрархію управлінських рівнів в організації.

Центральною характеристикою цієї ієрархії є формальна підлеглість осіб на кожному рівні. Кількість осіб, підлеглих одному керівникові, називається сферою контролю. Чим більша сфера контролю, тим менше (за інших рівних умов) рівнів управління створюється в організації, і навпаки. Сфера контролю в організації часто варіюється значною мірою як за рівнями управління, так і за підрозділами. Ідеальної сфери контролю немає, її прийнятні значення коливаються від 2-3 до 50 і більше осіб.

Як найважливіша організаційна характеристика, структура є сукупністю зв'язків і відносин, що склалися в системі між її елементами. Отже, *структура* – це організаційна характеристика системи, що є сукупністю стійких системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність та рівновагу системи, взаємодію, підпорядкованість та пропорційність між її елементами. Структура знаходиться в тісному взаємозв'язку зі складом системи, визначається цим взаємозв'язком та, в свою чергу, сама значною мірою його визначає. Ще одним напрямом розподілу праці в організації є формулювання завдань.

*Завдання* – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни. На основі рішення керівництва про структуру кожна посада включає низку завдань, які розглядаються як необхідний внесок в досягнення мети організації.

Завдання організації за видами робіт традиційно поділяться на три категорії: робота з людьми; робота з предметами; робота з інформацією.

Технологія є четвертою важливою внутрішньою змінною. Більшість людей розглядають технологію як щось, пов'язане з винаходами, машинами, наприклад, напівпровідниками та комп'ютерами. Проте технологія є ширшим поняттям. За визначенням відомого на Заході соціолога Ч. Перроу, *технологія* – засіб перетворення сировини (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги.

Технологія, що використовується в організації, залежить від типу виробництва. Типи виробництв: одиничне, серійне, масове.

В одиничному виробництві випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які повторюються через невизначений проміжок часу. Одиничне виробництво характеризується великою часткою операцій, що не повторюються. Серійне виробництво є випуском партій виробів через певні проміжки часу. Однорідні операції тут повторюються. Масове виробництво

характеризується випуском невеликої номенклатури виробів, яка є постійною тривалий час. Такий тип виробництва має частку однорідних операцій, що повторюються. У масовому виробництві поширені механізація та автоматизація виробництва, конвеєрний спосіб збірки. Значний вплив на технологію має також індивідуалізація виробництва: завдяки гнучким технологіям навіть в масовому виробництві враховуються вимоги індивідуального замовника до якості виробу. Прикладом є виробництво автомобілів з урахуванням побажання замовника щодо кольору, оббивки салону, автоматизації зміни передач тощо.

Завдання та технології тісно пов'язані між собою. Виконання завдання неможливе без використання конкурентної технології як засобу перетворення ресурсів, що надходять на вході, у форму, що отримується на виході. Вплив цієї змінної на управління значною мірою визначався чотирма великими переворотами в технології: промисловою революцією, стандартизацією і механізацією, застосуванням конвеєрних складальних ліній та комп'ютеризацією.

Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути виконане без співпраці людей, які становлять п'яту внутрішню змінну організації. Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій системі управління. Якщо керівництво - окремі менеджери - не визнають, що кожен працівник є особою зі своїми неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти поставлених цілей невелика.

Є три основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; характер поведінки керівника як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння і успішне управління людською змінною – складне завдання. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особи та зовнішнього середовища. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки.

Сфера, в якій люди різняться найнаочніше, – це індивідуальні здібності. Організації мають враховувати відмінності в здібностях при вирішенні питання, щодо посади, яку займатиме конкретний працівник і роботи, яку він виконуватиме. Здібності переважно пояснюються спадковістю та вихованням. Але в основному здібності отримуються з досвідом і за допомогою освіти. Будь-яка людина використовуватиме в роботі і розвиватиме здібності, якщо це

забезпечить задоволення її потреб. Потреба – це внутрішній стан психічної або фізіологічної недостатності чого-небудь. Базові потреби (фізіологічні – потреби в їжі, теплі, одязі; психологічні – потреби в приналежності до суспільства, певної групи людей, в друзях) мають бути задоволені в першу чергу. З погляду управління це означає, що організація повинна прагнути до того, щоб задоволення потреб людини відбувалося шляхом реалізації цілей організації. Наприклад, при досягненні організацією цілі – виконання плану реалізації та прибутку – працівники, що забезпечили її, отримують достатньо вагомий вииграш у формі оплати або конкретні необхідні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартиру, відпочинок за рахунок фірми). Важливою потребою будь-якої людини є самоствердження, прагнення до влади та впливу. Якщо ця потреба не задоволена, то людина всіма силами прагнучиме її задовольнити, навіть якщо це буде суперечити інтересам організації.

Спираючись на минулий досвід і конкретну ситуацію, люди очікують відповідних результатів своєї діяльності. Свідомо або підсвідоме вони вирішують, наскільки можливе або неможливе здійснення чогось значущого для них. Ці очікування накладаються на їх поведінку.

Дуже сильно впливає на поведінку людей їх сприйняття того, що оточує. Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Немає двох осіб, які сприймали б щось однаково. Ще один аспект відмінностей між людьми – це соціальні установки, індивідуальне ставлення до чого-небудь. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як люди реагуватимуть на зміну умов праці. Якщо у вас особисто або у вашій групі сформувався негативне ставлення до певного виду діяльності, то у випадку доручення цієї справи вам ставлення залишиться різко негативним.

Окрім цього на поведінку людини істотно впливає її оточення. Психолог У. Мішель довів, що всі особисті характеристики, навіть такі важливі риси особи, як чесність і здатність викликати довіру, залежать від ситуації. Майже всі поведуться чесно в одних ситуаціях і нечесно – в інших. Ці висновки мають дуже велике значення, тому що вказують на важливість створення такої обстановки на роботі, яка підтримувала б тип поведінки, бажаний для організації.

Проте це не означає, що особисті якості людини не є значимими. Т. Харрел встановив, що через 5, 10 і 15 років після закінчення Стенфордського університету його випускники добре заробляють, але більшого успіху

досягають ті, що володіють такими якостями, як енергійність, соціальна сміливість і здатність ухвалювати рішення.

Таким чином, однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном позицій щодо виокремлення чинників внутрішнього середовища, є розроблена М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі теорія, відповідно до якої основними змінними внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, структура, технологія, а також люди (персонал організації). На наш погляд, ця позиція - це розвиток відомої теорії "діаманта" Г. Лівітта, який виділив чотири змінні організації: завдання або місія; структура; технологія; індивіди. Дослідник підкреслював значення кожного елемента та взаємозв'язків, наявних між ними, - зміна в одному з них обумовлює трансформації в інших.

За аналогічним принципом побудована і відома модель "7-8" компанії МакКінсі (Т. Пітере, Р. Уотермен), яка передбачає виокремлення таких змінних внутрішнього середовища, як спільні цінності, стратегія, структура, системи, стиль, співробітники, здібності. Недолік цієї моделі внутрішнього середовища організації – відсутність такої важливої складової, як цілі та місія організації, а перевага – чимала увага до так званих "м'яких" змінних управління, або суб'єктивних параметрів внутрішнього середовища (спільні цінності, стиль, здібності). Т. Пітере і Р. Уотермен, як і Г. Лівітт, підкреслювали взаємозалежність змінних, що природно, оскільки всі вони є елементами однієї системи.

Цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, яка включає такі елементи: цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації. Д. Бодді і Р. Пейтона складається з наступних елементів.

*Цілі.* У центрі моделі (символічно) – цілі, на досягнення яких спрямована діяльність членів організації, що є бажаним станом організації в майбутньому.

*Бізнес-процеси.* Групи видів діяльності і технології, за допомогою яких індивіди "прокладають дорогу" до цілей (процеси розробки товарів, отримання замовлень, виробництва продукту, доставки, оплати). Члени організації в процесі спільної праці перетворюють наявні ресурси та створюють нові цінності, досягаючи бажаних результатів.

*Технології.* Устаткування, використовуване індивідами для перетворення ресурсів на корисний продукт (будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, телекомунікації та інформаційні системи).

*Люди.* Маються на увазі насамперед індивіди, які є членами організації та роблять для досягнення її мети внесок у формі навиків, знань та участі в процесі праці. Не слід забувати і про індивідів, що формально не є членами організації, але впливають на її діяльність.

*Влада.* Відносини влади утворюють ядро менеджменту, формування якого здійснюється в міру відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації. Деякі учені розглядають насамперед роль відносин менеджменту та працівників у досягненні балансу влади в суспільстві, предмет дослідження інших – проблеми розширення владних повноважень індивідів в ієрархії організації.

*Структура.* Це спосіб розділення та координації праці в організації в широкому сенсі. Візуально вона виступає у формі організаційних діаграм. Формальну структуру зазвичай доповнюють неформальні механізми, що роблять не менш істотний вплив на роботу організації.

*Культура.* Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується в основному на нематеріальних категоріях. Нині багато менеджерів вважають організаційну культуру одним із найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які у свою чергу можуть впливати на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків.

## ***8.2. Методи дослідження внутрішнього середовища організації***

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Передбачає застосування методів, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

**Методи економічного аналізу.** Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задачі, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня

продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення. Розрізняють кілька способів та прийомів економічного аналізу.

**Метод абсолютних, відносних та середніх величин.** Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з визначення абсолютних величин. Їх використовують як базу для розрахунку середніх та відносних величин. Відносні величини застосовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну показника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджуваного фактора за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватись від випадковості окремих коливань.

**Метод порівняння.** Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. Порівнюються звітні і планові показники, кращі та середні дані тощо. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показників по підприємству та висунуті пропозиції щодо їх поліпшення.

**Метод групувань.** Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві фактори, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу

**Індексний метод.** ґрунтується на відносних показниках, які відображають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як базовий. Метод застосовують для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких не вимірювані. Він дає змогу розкласти за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів.

**Балансовий метод.** Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу факторів на результативний показник. Загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу всіх факторів. Способи елімінування (виключення). Передбачають виключення впливу всіх



факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у факторному аналізі, коли існує відповідна залежність між результативним показником і факторами, що на нього впливають. У економічній літературі розглядають такі форми зв'язку між результативним показником та факторами впливу: адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох факторів); мультиплікативна (результативний показник визначається як добуток значень факторів); кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень факторів); змішана (поєднує попередні форми).

До способів елімінування відносять: спосіб ланцюгових підстановок. Використовується за мультиплікативної та адитивної форм; дає змогу отримати ряд проміжних значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень фактора на фактичні; спосіб абсолютних різниць. Передбачає заміну величини базового фактора не повною величиною фактичного, а лише алгебраїчною величиною відхилення звітного показника від базового. Використовується тоді, коли відомі абсолютні відхилення за значеннями факторів, які аналізуються; спосіб відносних різниць. Базується на визначенні різниць між відповідними показниками за процентним співвідношенням фактичних значень показників до базових. За цього способу не обов'язково мати значення всіх факторів, вплив яких визначається, але мають бути відомі темпи зростання за показниками, що перебувають у певній залежності від досліджуваних факторів; інтегральний спосіб. Використовують для визначення впливу факторів на зміну результативного показника при мультиплікативному та кратному зв'язках між показниками. Враховує одночасний вплив усіх факторів на результативний показник.

Для підприємства важливим є прийняття рішення щодо оптимального з точки зору прибутку обсягу та асортименту продукції. Значну роль у процесі оптимізації відіграє аналіз беззбитковості.

**Аналіз беззбитковості.** Цей метод дає змогу визначити, за якого співвідношення обсягів продукції та її ціни підприємство може здійснювати свою діяльність беззбитково. При його проведенні використовують поняття «сума покриття», яка розраховується як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами і використовується для відшкодування (покриття) умовно-постійних витрат:

Виручка від реалізації - Змінні витрати = Величина покриття  
 Величина, що залишається після покриття умовно-постійних витрат, становить прибуток підприємства.

Для визначення того обсягу виробництва, який дає можливість підприємству працювати у «зоні безбитковості», будують графік безбитковості й розраховують «точку нульової рентабельності» або точку безбитковості.

Аналіз безбитковості дає змогу підприємцям приймати обґрунтовані рішення щодо визначення ринкової стратегії підприємства: встановлення ціни на запланований до виробництва продукт, визначення необхідного обсягу його виробництва і реалізації, вибору стратегії просування товару на ринок.

**Методи прогнозування.** Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на кількісні та якісні.

**Кількісні методи прогнозування.** Застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання. Аналіз часових рядів - заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому. Цей метод аналізу часто застосовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах. Застосування його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для виконання аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів; казуальне (причинно-наслідкове) моделювання – прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними. Найскладніший математичний метод прогнозування; потребує потужних комп'ютерних розрахунків.

**Якісні методи прогнозування.** Передбачають прогнозування майбутнього експертами: думка журі – поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних (англ. relevant – доречний, істотний) сферах; спільна думка працівників збуту – досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами; модель очікування споживачів – базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог. Менеджери у своїй

управлінській діяльності застосовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві.

**2. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей).** На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього можна скористатися різними джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу діючих фірм. Зокрема, у споживачів часто виникає ідея щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід виробити методичку зворотного зв'язку, виявляючи думку споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися в процесі ретельного моніторингу дій конкурентів та інших фірм на ринку. Джерелом нових ідей може бути і діяльність урядів та законодавчих органів країн, у яких організація здійснює свій бізнес. Наприклад, введення російським урядом нових митних тарифів на імпорт української карамелі послужило імпульсом для розроблення нових її видів, що не підлягають дії цього мита (зокрема, карамель, яка містить какао).

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники. Інформацію, що надходить з названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох випадках для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

**Евристичні методи.** Це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають активізуючими. Вони можуть бути індивідуальними або груповими.

**Індивідуальні евристичні методи.** До них відносять методи ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо.

**Метод ключових запитань.** Доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових запитань

можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товарові? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова політика на товар? Яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можливий ризик тощо.

*Метод інверсій.* Передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми. Наприклад, подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо. Прийом інверсії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Що таке конвеєр, винайдений Г. Фордом? Це коли об'єкт праці рухається до робітника, а не навпаки. Така ж схема реалізується в «мережному маркетингу», коли продавець «біжить» за покупцем. Робота на конкретного покупця, на задоволення його потреб - це теж прийом інверсії. Його можна використовувати і для розширення асортименту послуг: від умов фізичного комфорту (зокрема, системи підтримки характеристик і складу повітря для конкретного працівника) - до особливих умов творчого розвитку особистості (наприклад, системи індивідуального навчання).

*Метод ідеалізації.* Ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми. Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирішував проблему якості продукції, довіряючи самим робітникам відповідати за неї. Це означає, що він об'єднав систему виробництва і якості - і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються.

*Метод вільних асоціацій.* Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень. У цьому разі слід її переформулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми.

*Метод морфологічного аналізу.* Це метод психологічної активізації творчого процесу. Його сутність полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою: формулювання

проблеми; постановка завдання; складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції; формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди»).

*Групові евристичні методи:* «розумова атака», «конференція ідей», метод Дельфи тощо.

*Метод «розумової атаки».* Є найпоширенішим із методів групової роботи. Полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості. Всі пропозиції фіксують без їх критики. Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

*Метод «конференції ідей».* Відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею.

*Експертні методи.* В їх основі – системність і цілісність знань експертів щодо проблеми, явища, яке досліджують. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами.

*Метод номінальної групової техніки.* Побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій; усі члени групи на початковому етапі свої думки щодо способу розв'язання проблеми викладають письмово. Відтак кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування. Ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення. Цей метод вимагає дотримання певних вимог: до роботи у групі запрошують експертів, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали; учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег; склад групи - не більш 12-15 осіб (мінімум - 6-8); експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами; тривалість роботи групи – не більше 5 год.; у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

*Метод Дельфи.* Використовують за умови, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Це багаторівнева процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо

один від одного. Експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного. За відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує. У наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати опрацьовують і повідомляють експертам знову. Тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними. Ітеративна (лат. *iteratio* - повторення) процедура опитування з повідомленням результатів оброблення та їхньою аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. При опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конформізм.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло тощо.

Метод побудови «дерева рішень». Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних галузях. В основі методу - модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності: Визначають усі можливі альтернативи (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, освоєння нового продукту) та стани природи (ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати, наприклад, рівень попиту). Визначають вузли рішень (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень – квадрат, символ вузла природи – коло. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певного стану природи і

вибирають найприйнятніший варіант рішення. Розглянемо використання «дерева рішень» для розв'язання конкретної управлінської задачі.

*Аналіз чутливості.* Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості – ЧТВ) при заданій зміні вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності та ризику. Метод передбачає: визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ; встановлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних; розрахунок базової ситуації – встановлення очікуваного значення ЧТВ при очікуваних значеннях ключових змінних; зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних; розрахунок нового значення та його зміни в % ; розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших з них; критичне значення показника - це значення, при якому чиста теперішня вартість дорівнює нулю ( $ЧТВ = 0$ ); аналіз отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів. Аналіз чутливості простий у практичному застосуванні, однак має і недоліки. Він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці всі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи результуючу величину.

*Метод Монте-Карло.* Це метод імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. ЕОМ генерує множину можливих комбінацій факторів з урахуванням їх імовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення ЧТВ, і в сукупності керівник отримує імовірний розподіл результатів проекту.

*Теоретико-ігрові методи.* Дають змогу дещо спростити картину зовнішнього середовища. До них, зокрема, відносять теорію ігор, метод сценаріїв, моделі «чорної дошки».

*Теорія ігор.* Використовується для знаходження оптимального рішення деяких ігрових завдань (наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію старої і освоєння нової продукції тощо). Передбачається, що гра складається з ходів, які виконуються гравцями по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку і до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип «мінімаксу» — отримання максимуму з того мінімуму, який залишає

супернику антагоністично налаштований супротивник. Завданням гри є розроблення рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту.

*Метод сценаріїв.* Використовують при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі сценарії обґрунтовуються за їх наслідками. Обмеженістю методу є вивчення лише декількох варіантів розвитку подій.

*Моделі «чорної дошки».* Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх учасників, що беруть участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що ця модель розвивається насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів оброблення та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій. Застосування теоретико-ігрових методів вимагає дотримання певних правил: при пошуку варіантів рішень можна спиратися на попередній досвід, що дає можливість звузити кількість альтернатив; дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найбільш відчутні й легко вимірювані фактори; слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймають попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації – остаточне.

Оскільки керівники не завжди ознайомлені із сучасними методиками економічних розрахунків, у процес обґрунтування вводиться моделювання за допомогою інформаційної системи забезпечення підтримки управлінських рішень. З її допомогою розробляються варіанти уточнених дій, що дає змогу коригувати модель системи управління після кожного сеансу гри.

*Методи оцінювання варіантів рішення.* Передбачають формування критеріїв вибору, за якими здійснюватиметься оцінювання запропонованих проектів. Якщо проблема структурована і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку слід оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефективним лише за наявності чітко сформульованої мети. Для оцінювання варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, тобто оцінювання здійснюється у три етапи. На першому етапі відбираються найважливіші критерії. Альтернативні варіанти рішень за цими критеріями поділяють на три групи: а) ті, що відповідають вимогам; б) ті,



що не відповідають вимогам; в) сумнівні. На другому етапі аналізують варіанти а) і в) за рештою критеріїв, а на третьому роблять спробу передбачити ті загрози, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Отже, вибір остаточного рішення здійснюється на основі зважування важливості цілей, врахування умов і наслідків реалізації рішення. Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже суб'єктам управління відоме і дало прийнятні результати. Під час вибору остаточного рішення слід обов'язково враховувати не тільки позитивні, а й негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. Прикладом рішення, яке приймали в умовах значної невизначеності, є рішення фермерів щодо розширення площ посіву трансгенних культур. З одного боку, їх стійкість проти шкідників дає змогу значно збільшити врожайність і отримати значні прибутки. З іншого - недостатньо глибоко вивчені наслідки впливу цих культур на тих, хто їх споживає, що зумовлює упередженість споживачів, недовіру до продуктів, які містять навіть домішки трансгенних культур. Крім того, токсини, які виробляють ці рослини проти своїх шкідників, можуть впливати й на інших представників фауни. Зокрема, у 1999 р. американське Агентство з питань охорони довкілля прийняло постанову про обмеження сільськогосподарських угідь для посівів трансгенних культур. Підставою для прийняття цієї постанови стала загибель диких метеликів «монарх», які розмножуються на рослинах молочаю, що росте поблизу кукурудзяних полів. Виробники так званої Вt-кукурудзи, яка здатна виробляти смертельну отруту для своїх шкідників, стверджували, що ці отруйні речовини не спроможні «мігрувати» у навколишнє середовище, отже, нікому, окрім самих шкідників, не загрожують. Але, як з'ясувалось, кукурудзяний пилок, потрапляючи на молочай, здатен спричинити загибель гусениць метелика «монарх». Отже, певна небезпека трансгенних культур існує. Тому фермерів закликали зменшити посіви цих культур. Та й самі фермери прийняли таке рішення, оскільки європейці відмовилися купувати цю продукцію. Вибираючи остаточне рішення, менеджери мусять зважати і на фактори невизначеності та ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто

оцінити можливість реалізувати рішення. Наприклад, в енергетиці України раптовий перехід до виключно грошових форм розрахунку (2000 р.) спричинив накопичення боргів енергорозподільчих компаній, що зумовило банкрутство деяких із них (зокрема, «Донецькобленерго») і продаж їх власності через аукціони. За умов такого продажу в бюджет держави не потрапило жодної копійки, хоча від їх приватизації очікувалися значні суми грошових надходжень.

*Методи реалізації рішення.* Використовують після прийняття та схвалення рішення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, який передбачає систему заходів для досягнення поставлених цілей. Часто такий план має вигляд мережевого графіка. У ньому вказано послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільні лише для складних рішень, до реалізації яких залучено багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду). Вагоме значення в реалізації управлінського рішення має застосування методів контролю. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або недоліки самого рішення і внести необхідні корективи. Залежно від змісту рішення доцільними є методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо. Отже, менеджери повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, вміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання і застосовувати при їх вирішенні структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

### ***8.3. Зовнішнє середовище організаційної системи, фактори безпосереднього і опосередкованого впливу, методи дослідження***

Розглянуті вище питання характеризують в основному зміст самої організації, її внутрішнє середовище. Звичайно, насамперед керівник повинен добре знати свій об'єкт управління – свою організацію. Адже внутрішнє середовище організації, формуючись під впливом ухвалюваних керівництвом рішень, визначає рівень ефективності діяльності організації. Проте успіх її діяльності залежить також від сил зовнішнього оточення, які визначають "загальні правила гри", тому їх необхідно враховувати та використовувати.

Якщо, наприклад, ви запізналися на заняття в університет через те, що не встигли на приміський автобус (потяг), то можна сказати, що ви могли врахувати, але не врахували сили зовнішнього оточення. Добре знаючи розклад та завчасно прийшовши на зупинку, до відправлення автобуса, ви б не допустили цього порушення. Звичайно, не завжди можна передбачити дію сил зовнішнього середовища. Так, автобус, що відправився в рейс за розкладом, може потрапити в затор на дорозі або в дорожньо-транспортну пригоду. В цьому випадку об'єктивно неминуче ваше запізнення на заняття. Так і в бізнесі. Для ефективного виконання управлінських функцій необхідно розуміти дію зовнішніх сил та вживати заходи з нейтралізації їх негативної дії на організацію.

У зарубіжній управлінській думці уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати зовнішні сили, стосовно організації, з'явилося в кінці 50-х років XX ст. Це розуміння стало найважливішим внеском системного підходу в науку управління. Підкреслювалася необхідність для керівника розглядати свою організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин, які в свою чергу пов'язані із зовнішнім світом. Ситуативний підхід розширив це розуміння. Він вимагає від керівника не просто знати ці взаємозв'язки з навколишнім середовищем, але і в кожній конкретній ситуації враховувати, як впливають зовнішні чинники: глибоко або поверхово, прямо або побічно, позитивно або негативно.

Для вітчизняних організацій необхідність враховувати всі чинники зовнішнього середовища особливо актуальною стала останнім часом. Це пов'язано з швидкими змінами в економічних умовах діяльності підприємств.

У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти суттєві чинники зовнішнього середовища. Більш того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Адже вижити і ефективно функціонувати в мінливому середовищі може лише та організація, яка вчасно перебудується та пристосується до навколишнього середовища. Даючи визначення зовнішнього середовища, не потрібно намагатися обійняти неосяжне та враховувати абсолютно всі його чинники. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього середовища, які вирішальним чином впливають на успіх

організації. Виходячи з цієї передумови, за основу визначення зовнішнього середовища можна узяти слова Дж. Бела: "Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, що релевантні щодо операцій організації". Всі названі чинники прямо і безпосередньо впливають на операції організації, тому їх можна віднести до середовища прямої дії.

Проте термін "зовнішнє середовище" включає ширший спектр чинників: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні чинники, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники впливають на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище та організація не просто співіснують, вони взаємодіють найактивнішим чином та взаємопроникають.

Чинники зовнішнього середовища поділяються на дві основні групи - мікросередовище і макросередовище, або прямої та непрямой дії. Узагальнена схема функціонування організації, що розглядається з позицій її реальної або можливої взаємодії з основними економічними суб'єктами і середовищами. Чинники прямої дії представлені у вигляді прямокутників з прямими та зворотними зв'язками. Вони безпосередньо впливають на функціонування організації та випробовують на собі вплив її операцій. До цієї групи відносять постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, конкурентів, контактні аудиторії засобів масової інформації. Чинники непрямой дії представлені на схемі у вигляді широких стрілок односторонньої дії. До цієї групи належать економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники.

У процесі проведення операцій організація вимушена в першу чергу враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація має враховувати купівельний попит на неї, а також позицію конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати більше продукції за якомога вищими цінами, але чи буде вона куплена взагалі, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживача або значно вищими за ціни на аналогічну продукцію конкурентів? Інтереси вступають у протиріччя і при покупці необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, при отриманні

кредитів в банках, визначенні рівня заробітної плати та умов праці, а також при виплаті різних податків до бюджету.

Окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також зовнішнє середовище непрямої дії. Воно не робить прямого впливу на операції організації, оскільки при цьому узгоджуються інтереси обох сторін, немає альтернативи. Середовище непрямої дії не впливає на стан організації в даний момент. Водночас такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до певного бізнесу або конкретного бізнесмена позначаються на діяльності організації в майбутньому та можуть навіть виявитися вирішальними. Вплив чинників непрямої дії опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. Наприклад, економічний спад призведе до скорочення кількості робочих місць, а отже, - до зменшення доходів населення і попиту на вашу продукцію.

Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому виграш у формі продукції, що зміцнить його позиції на ринку та знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії та вчасно реагувати на них.

Таким чином, реакція організації на чинники прямої та непрямої дії різна. На зміни в чинниках прямої дії організація може реагувати подвійно: перебудувати внутрішнє середовище і почати політику активного пристосування або політику протидії. До чинників непрямої дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Невід'ємними характеристиками розвиненості зовнішнього середовища є його в'язкість, взаємопов'язаність, складність, рухливість та невизначеність.

Під *в'язкістю* зовнішнього середовища розуміється кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних, фінансових і інформаційно-технологічних ресурсів. Чим вона вища, тим важче сконцентрувати ресурси в потрібний час у визначеному місці, щоб адекватно реагувати на зміни, що відбуваються, і тим важче здійснювати стратегічне управління.

Всі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані. Ступінь *взаємопов'язаності* чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Особливо сильна взаємопов'язаність цінових чинників. Підвищення цін на ресурси, що постачаються, призводить до зростання цін на продукцію, зниження попиту та обсягів збуту. Зміна постачальників, якості

ресурсів, що постачаються, також впливає на результати роботи організації, технологію переробки, використовувані трудові ресурси. Взаємопов'язаність чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під *складністю* зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника. Кількість чинників залежить від складності виробництва: кількості використовуваних початкових компонентів, технологій, рівня кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається. Рівень варіантності або зміни чинників визначається зростанням та розвитком самого виробництва і навколишнього середовища. Порівнюючи складність середовища двох організацій - місцевого молокопереробного заводу і заводу радіоелектронної апаратури, можна зробити висновок, що в менш складному середовищі знаходиться перше підприємство. Але для нього необхідна і менш складна організаційна структура. Завод радіоелектронної апаратури, навпаки, повинен мати складну, цілеспрямовану структуру, в якій враховуються необхідність вивчення світового ринку, розробка нових видів продукції, проведення науково-дослідних і проектних робіт. В іншому разі завод не витримає конкуренції світового ринку.

*Рухливість* зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі організації. Багато дослідників указують, що середовище сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Але навколо одних організацій зовнішнє середовище змінюється повільніше (виробництво меблів, тари, харчових продуктів), навколо інших середовище особливо рухливе (виробництво комп'ютерів, телекомунікації, хімічна промисловість). Окрім цього, рухливість зовнішнього середовища може бути вищою для одних підрозділів організації (служба маркетингу, відділи досліджень і розробок) та нижчою для інших (виробничі цехи, допоміжне виробництво).

*Невизначеність* зовнішнього середовища залежить від наявності необхідної інформації, яку має в своєму розпорядженні організація, за конкретним чинником, а також від її точності. Якщо інформації мало або є сумніви в її достовірності, середовище стає більш невизначеним, ніж за ситуації, коли є достатня кількість надійної інформації.

В умовах підвищеної в'язкості, складності та рухливості для того, щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість ухвалення рішень

мають відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються в середовищі (теорема необхідної різноманітності Ешбі).

Р. Уотермен підкреслює, що у міру розвитку суспільного виробництва та настання постіндустріальної епохи розвиток організацій стає вирішальним чином пов'язаним з рівнем реагування на зміну чинників зовнішнього середовища.

Чинники зовнішнього середовища тією чи іншою мірою впливають на всі організації. Проте середовище організацій, що діють на міжнародному рівні, у різних країнах характеризується підвищеною складністю та невизначеністю. Економіка, культура, кількість та якість трудових ресурсів, закони, ступінь політичної стабільності відрізняються в різних країнах. І це потрібно брати до уваги. Якщо керівники вважають, що середовище іншої країни аналогічне до середовища їх країни, то є велика небезпека ухвалення помилкових рішень.

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація має виділити із сукупності її елементів ті, які для неї найважливіші, тобто критичні точки. Іншими словами, вже на початковому етапі організації слід встановити межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування керівників та фахівців організації, для чого слід дати за можливості повний перелік чинників, а потім зробити їх відбір. Наприклад, до повної сукупності чинників прямої дії увійшли: постачальники, споживачі, податкові органи та система, митні органи та система, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишились: постачальники, споживачі, податкові органи і система, конкуренти. Після розгляду чинників прямої дії доцільно виконати аналіз чинників непрямої дії в такому ж порядку: дати повний набір чинників, логічно або експертним шляхом відібрати найбільш значимі з них і охарактеризувати їх. Нині найважливішими, як правило, є: рівень інфляції та інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес у галузі. Характеристика цих чинників дається в якісній або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна для визначення рівня інфляції та його впливу на прибутковість і собівартість продукції.

Одним з цікавих методів *оцінки зовнішнього середовища*, який дає змогу вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансоффа. При встановленні рівня нестабільності спочатку визначають, які з умов

діяльності будуть найменше стабільними найближчими роками (5-7 років). На думку більшості дослідників, такими чинниками для українських організацій є політичні й економічні умови. Згідно з параметрами І. Ансоффа, ці умови можна оцінити на рівні 3,5-4 балів, тобто як несподівані, абсолютно нові, такі, що відбуваються швидше, ніж організації встигають адаптуватися, часто абсолютно непередбачувані, але, напевно, все ж таки при використанні елементів стратегічного управління їх можна оцінити як частково передбачувані за слабкими сигналами.

І. Ансофф виділяє такі види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища:

- управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності -2,5-3,0);
- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності (оцінка - 3,0-3,5);

управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5). Таким чином, для середніх і великих соціально-економічних систем, що працюють в Україні в умовах ринку, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління організацією дає змогу своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати організацію на прийнятій і раціональній шлях розвитку. Поширені й інші методи аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Для наших умов одним із найприйнятніших є метод "5 x 5" для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М.Х. Мескон у 1984 році.

**ПЕСТ-АНАЛІЗ.** Перший крок в аналізі навколишнього середовища. Особливу увагу слід звертати на чинники конкурентного середовища (мікросередовища), що впливають на здатність організації ефективно конкурувати на цільових ринках.



#### ***8.4. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації***

*Аналіз зовнішнього середовища* передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях. По-перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем організації, але роблять вагомий вплив на її діяльність). По-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати чинники мікросередовища.

Дуже популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є ПЕСТ-аналіз (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок - ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації.

Чинники макросередовища по-різному впливають (залежно від розміру, форми і стадії зростання організації) на стратегію бізнесу. Причини і наслідки цих змін необхідно розглядати у зв'язку з їх впливом на конкурентне позиціонування.

Мета ПЕСТ-аналізу полягає не просто в складанні переліку чинників зовнішнього середовища, але і у використанні схеми з метою:

- виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища;
- концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації;
- врахування змін, що відбуваються у процесі розробки стратегій організації.

ПЕСТ-аналіз покликаний полегшити менеджерам оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію. Він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Статичний аналіз чинників зовнішнього середовища необхідно доповнювати динамічним, що дає змогу виявити тенденції його розвитку і визначити рівень можливих змін.

Вивчення економічних, політичних і соціокультурних чинників, що формують операційне середовище організації, -

**Політичний / правовий**

Трудове законодавство

Податкова політика

Статус організації

Політика приватизації /  
дерегулюванняЗаконодавство про охорону  
довкілляГромадський контроль за  
витратамиДирективи Європейського  
Союзу**Соціокультурний**

Розвиток системи цінностей суспільства

Зміни в способі життя (зміна складу сімей, ставлення до роботи та вільного часу) Зміна смаків та переваг споживачів (наприклад, щодо питання охорони довкілля) Рівень життя

**Економічний**Процентні ставки та рівень  
інфляції

Довіра споживачів

Цикл ділової активності

Перспективи економічного  
зростання

Рівень безробіття

Чистий дохід після сплати  
податків

Утримання із заробітної плати

Конкуренція, альтернативні  
постачальники**Технологічний**

Потенціал нового продукту, створення ринку Альтернативні способи надання послуг Нові відкриття Рівень фінансування досліджень та розробок Зміна комунікаційних технологій

Нові виробничі технології Рівень передачі технологій. Портер пропонує декілька інструментів аналізу конкурентного середовища, зокрема

п'ятифакторну модель дослідження структури галузі, виділяючи в ній такі чинники.

*Бар'єри на вході.* Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них належать: високі витрати входження (значні інвестиції в основний капітал, зазвичай в будівництво та устаткування); труднощі доступу до каналів розподілу, істотний вплив кривої досвіду; законодавство або державне регулювання (наприклад, монополія у сфері комунальних послуг, дотації для підтримки металургійної промисловості); унікальні характеристики товарів або послуг.

*Відносна влада покупців.* Вона незначна у тих випадках, коли ринок характеризується відносно невеликою кількістю як покупців, так і альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців, внаслідок високих, на їхню думку, цін товарів компаній-постачальників.

*Відносна влада постачальників.* Цей критерій неважливий в ситуаціях: коли пропозиція має фрагментарний характер; коли витрати покупців на замовлення інших постачальників невеликі; коли загроза об'єднання постачальників, не одержуючих бажаної ціни, невисока; якщо організація-покупець купує значну частину продукції постачальника, який в цьому випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом, а не в миттєвій вигоді.

*Загроза субститутів.* Така загроза може підірвати привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження таких ключових змінних, як ціна товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів або послуг компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зносу товарів або послуг неминучий. Але є вірогідність, що організація-покупець знайде замітники товарів або послуг постачальників на нових ринках.

*Рівень галузевої конкуренції.* Високий рівень конкуренції зазвичай спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що поволі розширюються (розгортається напружена боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами входу (у багатьох галузях промисловості); незначними можливостями диференціювання

(а отже, високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток – незмінний супутник інтенсивної конкуренції.

Таким чином, аналіз структури галузі важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти погрозам та розробляти адекватні зовнішньому середовищу стратегії.

Поєднання ПЕСТ-аналізу та дослідження галузі має гарантувати ідентифікацію основних чинників зовнішнього середовища і вивчення їх впливу на діяльність організації, привернути увагу до того, як коректування стратегії організації позначиться на ситуації в економіці і, можливо, на зовнішньому середовищі загалом.

Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних зв'язків та відносин, їх вплив на організацію може проявляється у вигляді можливостей чи загроз для розвитку організації.

## **Тема 9. Інформаційна система організації**

### План

- 9.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.***
- 9.2. Технології інформаційної діяльності в організації.***
- 9.3. Інформаційна система організації.***
- 9.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.***

#### ***9.1. 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 до підприємства, яке 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 процесами отримання і поширення 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 й оперативного характеру, такі, 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 із цих сфер. До ланок

апарату, що виробляють продукцію першого типу (інформацію), належать: 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, належать: підрозділи з управління виробництвом; підрозділи з управління продажами; апарат вищого керівництва. Ланки апарату, що вироблять продукцію двох типів, включають: технічні підрозділи; підрозділи, що займаються кадровими питаннями; маркетингові підрозділи.

Керівництво організації повинне 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 можуть 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 більшої кількості 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).

Оцінювання продуктивності роботи апарату управління є складним. Ретельний аналіз і точне вимірювання часто підмінюються експертними оцінками та спостереженнями. Певний інтерес становить ранжування інформації, що використовується в організаціях в умовах ринкової економіки. Один з типових варіантів такого оцінювання, що базується на матеріалах соціологічних обстежень, подано в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

#### Ранжування інтересу керівника до ділової інформації

№ з/п	Ділова інформація	№з/п	Ділова інформація
1	Надійність ділових партнерів	12	Комерційні пропозиції
2	Джерела ділової інформації	13	Стан товарного ринку, ринку послуг
3	Ціни, ціноутворення	14	Іноземна участь в українській економіці

4	Господарські договори й спори, арбітраж	15	Законодавство
5	Банки	16	Виставки та ярмарки
6	Інвестиційні компанії	17	Об'єднання підприємців, асоціації
7	Зовнішньоекономіч на діяльність	18	Результати маркетингових досліджень
8	Стан кредитного ринку	19	Причини перетворень, санації, ліквідації фірм
9	Стан фондового ринку	20	Рекламні агентства
10	Підприємства, фірми (адреси, показники роботи)	21	Аудиторські фірми
11	Стан ринку нерухомості	22	Страхові компанії, пенсійні фонди

Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання.

*Управлінська інформація* – це частина соціальної інформації, яка виділена з загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій.

Можна виділити такі джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи щодо 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.

### ***9.2. Технології інформаційної діяльності в організації***

Еволюцію апарату управління з позиції інформаційного забезпечення можна простежити, починаючи із стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні асирійці користувалися клинописом для запису кількості виробленої, 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 наявність таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. За описами Чарльза Діккенса, ми можемо уявити картину лондонського офісу того часу: 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, лист переписували заново. 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 значного поширення вона набула з появою телефону, телеграфу, телексу і телетайпу, а також зі зміною державної поштової системи та залізниць. Все це витіснило "контору писаря", на зміну якої прийшов "механізований офіс": механічним способом написані під копіювальний папір листи (що скоротило час їх написання); оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу і телефону, що дало змогу ухвалювати рішення на основі повнішої інформації та в більш стислі терміни; підготовка кваліфікованих кадрів для того, щоб клерки, бухгалтери та інші рахункові працівники не займалися складанням остаточних документів.

У результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління. Із зміною техніки відбувалися зміни в апараті управління організації та його функціях. Оснащений технікою апарат управління створив передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів, оскільки забезпечував їх життєво важливою інформацією і засобами для обробки документів.

*"Електрифікований офіс"*. Індустріальна революція першої половини ХХ ст. характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що діють на основі електроенергії або електричних сигналів. Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 40-60-ті роки, коли почали



масово застосовуватися електричні машинки, що писали, зі замінюваними головками, копіювальні пристрої, що працюють зі 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. Електронна машинка, що пише, відрізнялася швидкодією та забезпечувала чіткіший, якісніший друк, а також давала змогу варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з будь-яким папером, давав високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів за незначних витрат. 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.

Відмінна риса переходу до "електронного офісу" – можливість використовувати техніку для обробки змісту інформації. Друкарська машинка, телефон, копіювальна машина, диктофон і апарат факсиміле дають змогу тільки змінювати форму або розташування інформації. Вони переводять її з усної форми в письмову, в електричну та передають від відправника до одержувача зі швидкістю світла. Але ці засоби оргтехніки не змінюють зміст інформації (якщо звичайно не вкрадеться помилка або не перешкодить шум). Тим самим вони доповнюють функції апарату управління, які за своїм характером є механічними.

Комп'ютер змінює зміст інформації, що поступає в нього, відповідно до складного набору процедур. Це може матеріалізувати деякі з видів діяльності, практичні навички і методи 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. В "електронному офісі" техніка

використовується в діяльності фахівців і керівників. Проте успіх мікрокомп'ютера в офісі залежить від його інтеграції з іншими частинами системи: дисплеями, друкуючими засобами і пристроями, засобами зберігання інформації та комунікацій і, найголовніше, програмами, які ними управляють при виконанні функцій апарату управління.

До аналітичних методів отримання інформації відносять:

- структурно-морфологічний метод, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;
- метод публікаційної активності, який дає змогу 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 дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;
- метод термінологічного і лексичного аналізу дає змогу 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; змістовність.

Інформаційне забезпечення організацій є сукупністю методів та засобів побудови та обслуговування фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації. Інформаційне забезпечення включає засоби як поза машинної, так і машинної підтримки.

Одним із найважливіших чинників, який забезпечує підвищення дієвості організації, є впровадження в сферу її діяльності інформаційних технологій, покликаних змінити характер роботи, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття управлінських рішень.

*Інформаційні технологи в організації* – це способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

У сучасних умовах інформаційні технології використовуються у процесі реалізації всіх інструментів управління організацією. Зокрема, в стратегічному плануванні інформаційні технології застосовуються для експертного оцінювання конкурентних переваг, сильних та слабких сторін розвитку організацій; у 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 під час добору 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.

Основу інформаційної технології обробки даних у процесі управлінської діяльності становлять процедури перетворення вхідної інформації на результативну (вихідну). Відповідно, кожна інформаційна технологія закінчується створенням певного інформаційного продукту.

В організації використовуються різні види інформаційних технологій, що дає змогу їх класифікувати за різними критеріями, ідентифікувати особливості і сфери застосування.

### **Класифікація інформаційних технологій в організації**

Критерій класифікації інформаційних технологій:

- інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах;
- інформаційні технології у децентралізованих системах обробки даних

За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації

- інформаційні технології електронної обробки даних;

- технології автоматизації функцій управління;

За ступенем охоплення завдань управління

Критерій класифікації інформаційних технологій

Особливості і сфери застосування

- інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень;

- інформаційні технології електронного офісу;

- інформаційні технології експертного оцінювання

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 Інтернет. Ця технологія з величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня. Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти інтернет-мереж перевищать витрати на сервери Інтернет протягом найближчих 1-2 років, а після цього невпинно зростатимуть. 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-програмним забезпеченням.

Таким чином, наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. Інформаційні технології, що поєднують 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.

### ***9.3. Інформаційна система організації***

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. У результаті змінюється організаційна структура, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше

економічно були неможливі. Тому інформаційні технології є дуже перспективною і ефективною сферою для капіталовкладень. Принципова схема побудови і взаємодії основних елементів сучасної інформаційної системи організації подана на рис. 9.3.

Інформаційну систему організацій доцільно розглядати у розрізі таких 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 (Інтернет, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за такими 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 із мережею банків даних. При цьому робота зі збору, обробки і поширення 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, упорядкування, 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. Зросла кількість 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 із 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 беручи до уваги обмін 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 спрямовувати 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 сприяють використанню нових інформаційних технологій, можливостей автоматизованих офісів.

У процесі навчання керівників сучасним інформаційним технологіям головна увага приділяється власне управлінню, а Інформаційно-аналітичні технології в організації не машинним мовам і математичним методам. У системах підвищення кваліфікації, що діють в організаціях, важливе значення надається базовому курсу щодо уміння управляти, поліпшення 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. Крім того 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.

Нині у процесі навчання кадрів велика увага приділяється так званім 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, що відповідають змінам зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Сутність цих принципів зводиться до такого:

- 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 "запаралелювання" робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної та 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 дає змогу 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 у будь-якому куточку землі, загальне залучення людей до культурних цінностей. Істотно збільшуються темпи зростання продуктивності фізичної та розумової праці. Найбільшою мірою інформаційну економіку втілюють інновації і знання. Економічний і

управлінський потенціал організації залежить від здатності менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, зорієнтовувати 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 усіх 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 з вимогами до зберігання інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; гарантувати можливість розширення інформаційних масивів із урахуванням перспектив розвитку системи.

#### ***9.4. 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 з 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 відчувають себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому такі сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

*Гіпертекст.* Ця технологія дає змогу 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 дають можливість формалізувати текстові описи систем, що реформуються, проектувати і обробляти інформаційні моделі різних економічних об'єктів і процесів у їх взаємозалежності та взаємообумовленості. Корисність цієї технології особливо виявляється тоді, коли створюється нова цілісна соціально-економічна концепція, і є необхідна упевненість у тому, що величезна кількість нормативно-правових документів відповідатиме основним принципам розвитку.

*Графіка.* Накопичення знань про світ, вирішення завдань, що виникають перед фахівцями, можливо здійснити двома способами: алгебраїчним та геометричним. Алгебраїчний — дає змогу запроваджувати на практиці алгебраїчні моделі, які спираються на ідею символічних перетворень. *Геометричний* — генерує у людини певні асоціації, за допомогою яких формуються інтелектуальні підказки. Для особи, яка ухвалює рішення, важливо, робити вибір самостійно на основі запропонованої їй інформації, власного досвіду та знань. В умовах ринку велика увага приділяється науковій візуалізації даних з метою демонстраційного представлення наукових та комерційних результатів. Демонстраційна машинна графіка дає змогу 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 допомагають вирішувати.

*Телекомунікації.* Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи електронних бірж та рекламних стендів; 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. Найбільшу гнучкість і широту можливості мають засоби телекомунікаційних систем. Наявні 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.

*САЗЕ-технології.* У зв'язку з тим, що проектування економічних інформаційних систем є трудомісткою, складною та тривалою роботою, виникла необхідність у розробці програмно-технологічних засобів спеціального класу – САЗЕ-систем. Первинне значення терміну САЗЕ – комп'ютерна розробка програмного забезпечення. Більшість наявних САЗЕ-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 САЗЕ-системи для конкретного застосування залежить від: цілей і потреб самого проекту; кваліфікації залучених у процес проектування фахівців.

*Мультимедіа.* Це інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими та рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним звуком. Для реалізації мультимедіа був розроблений новий тип персонального комп'ютера – МЕХТ. Організація роботи з МЕХТ – особлива форма спілкування людини з ЕОМ. Якщо раніше взаємодія здійснювалася за допомогою інтерфейсу ШМР (вікно, образ, меню, покажчик), то комп'ютер типу МЕХТ дає можливість працювати з інтерфейсом 8ІБК (усна мова, образ, мова, знання). Поява систем мультимедіа призвела до кардинальних змін у таких сферах, як бізнес, комп'ютерний тренінг, освіта. Це, у свою чергу, дало змогу динамічно відстежувати індивідуальні запити світового ринку, створювати відеокаталоги виробів, що продаються, комерційні бази, довідники, проводити ділові відеоконференції.

## Тема 10. Оцінка ефективності організаційних форм управління

### План

*10.1. Поняття ефективності діяльності організації*

*10.2. Чинники ефективності організації*

*10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів*

*10.4. Оцінювання ефективності діяльності організації*

*10.5. Оцінювання ефективності організаційних систем*

### *10.1. 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 ступеня 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 з метою придбання рідкісних ресурсів.

Одним із основних аспектів цієї 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 за фіксованих витрат 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 цієї концепції - надмірна увага до засобів досягнення

мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Названий 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. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка містить такі сім складових:

- дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
- економічність – рівень використання ресурсів;
- якість – рівень відповідності специфікаціям та призначенню;

Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти

- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність – співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя – ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього, ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожну з названих ознак. Такий підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації. Зіставлення запропонованих підходів з розумінням сутності 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 становить основний зміст ефективності організацій. Якщо цілі певного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною.

Разом із тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів цієї діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні під час визначення сутності ефективності, то можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною за умови виконання таких умов:

- цілі в кожен певний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висуваються з боку як суспільства, так і самої організації;
- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні та внутрішні умови функціонування організації;
- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;
- для досягнення цілей використані визнані, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дає змогу уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Виходячи з цих положень, можна сформулювати таке визначення.

*Ефективність діяльності організації* – це її властивість, пов'язана зі 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 і результатів.

Наведене вище визначення відображає і "внутрішній", й "зовнішній" бік ефективності організацій, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників - умов функціонування організацій.

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, представленої у табл. 10.1, підвищення організаційної ефективності можливе за умови, що діяльність організації здійснюється у напрямі досягнення мети, зафіксованої в

правому верхньому кутку схеми, тобто якщо забезпечується зниження витрат і дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

Таблиця 10.1

### Модель ефективності діяльності організації

Досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування	Досягнення результату, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням $T$ зовнішніх чинників-умов
Досягнення результату великими витратами організаційних ресурсів	Досягнення результату з урахуванням раціонального використання ресурсів

Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти.

Для того, щоб цілеспрямовано впливати на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

### 10.2. 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, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають *критичними*. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

*Принципи діяльності організації* є основою побудови практичної роботи організації, їх реалізація дає змогу 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 стан внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку організації.

*Організаційна культура* є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Наявна тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом із 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 розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

*Наявність організаційного механізму*, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми вияву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо зі 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 під час формування організаційних цілей і вибору 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 визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

*Забезпеченість організаційними ресурсами.* Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів належать працівники, а також використовувані у практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів і зниження витрат на отримання необхідних результатів.

*Програма розвитку організації* виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалі є методи планування та управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, суттєво залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

### ***10.3. 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 певної 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 дає змогу 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 цій організації, та може бути виражений через витрати ресурсів системи за обмежень, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки за виконання всіх вимог, що висуваються 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 за багатокритерійного аналізу може бути вирішене тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.



Ефект організації може бути у трьох формах: економічній, соціальній, організаційній.

*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 у підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення цих витрат.

Так, усі промислові підприємства, не дивлячись на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності та (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 та виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості та поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва – адміністративної та громадської – сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної підготовки працівників, набуттю навиків ухвалення рішень у складних ситуаціях. До соціальних результатів належать підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

Нарешті, *організаційний ефект* організації виражається у 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 охоплює 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 (табл. 10.2).

Розглянемо, як застосовуються деякі з найбільш важливих критеріїв ефективності організації.

*Економічність* характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає можливість оцінити результативність системи стосовно 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 прогнозні та експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

*Дієвість* характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Наприклад, головною метою і призначенням організаційної системи є забезпечення високої економічної та соціальної ефективності функціонування організації на основі оптимізації взаємодії елементів та підвищення організованості системи. Виміряти дієвість можна шляхом оцінювання ступеня досягнення її основних цілей.

Таблиця 10.2

### Критерії ефективності організації

Група критеріїв	Критерії ефективності	Змістове навантаження критерію
Критерії ефективності функціонування системи організації	Економічність	Оцінювання економічних результатів
	Дієвість	Оцінювання економічних результатів
	Якість трудового життя	Оцінювання соціальних результатів
	Гнучкість	Оцінювання організа-

		ційних результатів
	Якість виробничої системи	Оцінювання організаційних результатів
	Узгодженість із стратегією і цілями організації	Оцінювання організаційних результатів
	Відповідність тенденціям розвитку ринку	Оцінювання організаційних результатів
Критерії ефективності організаційної діяльності	Впорядкованість організаційної діяльності	Оцінювання організаційних результатів
	Оперативність в ухваленні рішень	Оцінювання організаційних результатів
	Доцільність дій, що здійснюються	Оцінювання організаційних результатів

*Впорядкованість організаційної діяльності* розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що здійснюються 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. Окрім 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 забезпечення функціонування та вдосконалення організації системи. Для оцінювання впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати такі показники: частка організаційних норм та нормативів у загальній кількості нормативної документації; частка типових проектних рішень в кількості ситуацій, що вирішуються; якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації.

*Оперативність* характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх. Оцінювання 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; частка порушень, ліквідованих у стислий термін, в їх загальній кількості; рівень виконання організаційних функцій; відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок нераціонального використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів. Підвищення оперативності дає змогу уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

При оцінюванні ефективності діяльності системи організації важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

#### ***10.4. Оцінювання ефективності діяльності організації***

Одним із способів оцінювання 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*, яка полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й 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 оцінювання і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають 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 ранжування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжування

здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Показник, що має найбільшу вагу, отримує ранг 1. Для кожного найбільш важливого критерію розробляється шкала корисності з інтервалом 0-1,0. Основним призначенням шкали є перетворення різнорідних вимірників у еквівалентні їм бали. У нашому випадку 0 означає найнижчий рівень результативності для цього критерію; 0,1 - дуже поганий рівень; 0,2 - поганий рівень; 0,3 - задовільний рівень; 0,5 - хороший рівень; 0,7 - дуже хороший рівень і 1,0 - найвищу результативність.

На третьому етапі - *оцінювання ефективності організаційної системи* - проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок у бали за допомогою шкали корисності. Бальні оцінки використовуються для побудови профілю ефективності, при складанні якого необхідно висловити думку за кожною характеристикою на основі її кількісної оцінки та здійснити порівняння, оперуючи поняттями "добре", "задовільно".

Четвертий етап - *аналіз ефективності організації* - включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Резерв зміни ефективності ( $K_{pi}$ ) характеризує величину невикористаних можливостей та підвищення за конкретним критерієм і показує необхідність вдосконалення системи в цьому напрямі (10.1):

$$K_{pi} = (1 - B_{fi} - B_{opti}), \quad (10.1)$$

де  $B_{fi}$  - бал, еквівалентний фактичному значенню показника за шкалою корисності;  $B_{opti}$  - оптимальна бальна оцінка показника. Чим ближче  $B_{fi}$  до  $B_{opti}$ , тим вищий рівень ефективності за заданою характеристикою. Оскільки критерії мають різну вагу для ефективності, то виникає необхідність у відносній оцінці їх значимості. Найбільш раціональним підходом до відносної оцінки є синтез показників резерву ефективності і ваги критерію:

$$Q_{ki} = K_{pi} \times V_i \quad (10.2)$$

де ( $Q_{ki}$  - відносна оцінка значимості  $i$ -го критерію. Критерій, що має максимальну оцінку  $Q_{ki}$  визначає "вузьке місце" ефективності. Тому черговість проведення заходів щодо реорганізації системи встановлюється відповідно до значення  $Q_{ki}$ .

### **10.5. Оцінювання ефективності організаційних систем**

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення.

Ефективність організаційної структури має оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям організації;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість найповнішого і стійкішого досягнення кінцевої мети системи управління за менших витрат на її функціонування. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури є можливість повнішого та стабільнішого досягнення встановленої мети або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. У процесі оцінювання ефективності організаційної структури можуть бути використані такі групи показників:

- що характеризують ефективність системи управління, яка виражається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;
- що характеризують зміст і організацію процесу управління, зокрема безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів;
- що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них належать: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

У теорії організації розроблено кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату

управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління. Для цього використовуються такі коефіцієнти.

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління ( $K_e$ ):

$$K_e = P_o : Z_y \quad (10.3)$$

де  $P_o$  - кінцевий результат (ефект), одержаний від функціонування організаційної структури управління;  $Z_y$  - затрати на управління (фонд оплати праці, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт оргтехніки, приймання та передачу управлінської інформації).

2. Коефіцієнт ланковості ( $K_l$ ):

$$K_l = Пл.ф : Пл.о \quad (10.4)$$

де  $Пл$  - фактична кількість наявної організаційної структури;  $Пл.о$  - оптимальна кількість ланок організаційної структури.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації ( $K_{т.к}$ ):

$$K_{т.к} = Пр : П \quad (10.5)$$

де  $Пр$  - кількість організацій певного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації;  $П$  - площа регіону.

4. Коефіцієнт дублювання функцій ( $K_d$ ):

$$K_d = K_{o.з} : K_n \quad (10.6)$$

де  $K_{o.з}$  - кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами;  $K$  - нормативна кількість робіт.

5. Коефіцієнт надійності системи управління ( $K_{над}$ )-

$$K_{над} = 1 - (K_{нер} : K_{заг}) \quad (10.7)$$

де  $K_{нер}$  - кількість нереалізованих рішень;  $K_{заг}$  загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

6. Ступінь централізації функцій ( $K_{ц}$ ):

$$K_{ц} = P_{ф.ц} : P_{\Phi} \quad (10.8)$$

де  $P_{ф.ц}$  - кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на верхніх рівнях управління;  $P_{\Phi}$  - загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

7. Коефіцієнт ефективності використання інформації ( $K_{e.i}$ ):

$$K_{e.i} = I_{e.n} : I_{вхiд} \quad (10.9)$$

де  $I_{e.v}$  – кількість випадків ефективного використання документу;  $I_{вхід}$  – інформація на вході.

де  $I_{e.v}$  - кількість випадків ефективного використання документу; / -інформація на вході.

Вся робота щодо проектування організаційних структур управління припускає ухвалення нестандартних організаційних рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Дайте визначення поняттю "ефективність діяльності організації".
2. Коли організацію можна назвати ефективною?
3. Охарактеризуйте модель ефективності діяльності організації.
4. Чи може економічно ефективна організація бути соціально ефективною?
5. Які чинники визначають ефективність організації?
6. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
7. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
8. Дайте характеристику методик оцінювання ефективності організаційних систем.
9. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.
10. Які показники можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?



## Тема 11. Культура організації

### План

***11.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури***

***11.2. Функції організаційної культури***

***11.3. Класифікація організаційної культури***

***11.4. Система методів підтримки культури організації***

### ***11.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури***

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це "душа" організації.

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 та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та 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"<sup>1</sup>.

Таким чином, *організаційна культура* – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона 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 в 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 факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

*Другий рівень, або підповерхневий*, передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

*Третій рівень, або глибинний*, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу

та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

*Властивості організаційної культури* базуються на таких 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, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, Що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

*Неформальність* організаційної культури визначається тим, що її функціонування 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.

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятним у межах культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені шляхом якісного протиставлення: "краще - гірше".

*Стійкість* організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників.

Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури IBM були закладені в перші десятиліття ХХ ст. Т.Дж. Уотсоном.

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 в 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 та 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.

Під *цінностями* розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки лк)дей,

старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна, етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації*. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

*Обряд* – це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Найширше розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

*Ритуал* є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

*Легенди і міфи* відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

*Звичай* є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації *норми і стиль поведінки* її членів – їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Нарешті, елементом організаційної культури є *гасла*, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

*Об'єктивні елементи культури* відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну – дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається *менталітетом*.

Фахівці виділяють *дві важливі особливості культури*:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що 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 та сторін діяльності - підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

### ***11.2. Функції організаційної культури***

Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує якнайповніше. Всі функції умовно можна підрозділити 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 та 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 та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

*Інтегруюча функція.* Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп — її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя: краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчувати 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 поводитися в 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 і регулюючі функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують 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, — самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

*Адаптивна функція.* Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією.

У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та 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, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

*Функція управління якістю.* Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить в 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 невллове 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 та встановлення зв'язку між ними) вербальної та 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 та несуперечливих відносин організації з своїми покупцями і 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 та доповнює норми і 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 і 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* носить 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. Все 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 здійснює більший вплив 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 і його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності та норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування.

Г. Хофстид сформулював п'ять параметрів, за якими можна ідентифікувати національні культури:

- 1) за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;
- 2) за роллю індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тісністю зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодиночці;
- 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 доперспективної 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 жіночних культурах пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

Наведемо приклад експертних оцінок національних культур деяких країн за рівнем вияву перерахованих параметрів (в – високий; с – середній; н – низький) (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

### Експертні оцінки національних організаційних культур

Країна	ДВ	ІН	НН	ОМ	М
США	н	в	н	н	в
Німеччина	н	в	с	с	в
Японія	с	с	в	в	в
Франція	в	в	в	с	с
Росія	в	с	в	н	н
Китай	в	н	с	в	с

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

*Безперечна культура* характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури - це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо коректуються.

*Слабка культура* практично не містить загальноорганізаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

*Сильна культура* відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між усіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому.

Розглянемо деякі найбільш відомі різновиди організаційних культур. У. Холл пропонує *абетки (ABC) корпоративної культури*:

*A* - артефакти і етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

*B* – поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

*C* – мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно - помилково, справедливо - неетично). Нерідко в організаціях формуються різні колективні або загальні погляди на етичні проблеми діяльності.

Відомою є *типологія управлінських культур Ч. Хенді*. Кожному з типів він привласнив ім'я відповідного олімпійського бога.

*Культура влади або культура Зевса*. Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дає змогу швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

*Рольова культура або культура Аполлона*. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Її властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та утрудняє нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

*Культура завдань або культура Афіни*. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому

основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

*Культура особи або культура Діоніса.* Вона пов'язана з емоційним началом і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади; стадію зростання характеризує ролева культура; стадію стабільного розвитку – культура завдань або культура особи; у кризі переважає культура влади.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

- *ринкову культуру*, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;
- *бюрократичну культуру*, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;
- *кланову культуру*, що доповнює попередні, її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість - з іншого, виокремлюють такі її типи.

*Бюрократична культура* характеризується регулюванням усіх аспектів діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

*Опікунська культура* виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності,

взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь У справах організації.

*Праксеологічна культура* ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого основана на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він допускає в певних межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

*Підприємницька культура* підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості. В основу класифікації підприємницьких культур покладено способи отримання прибутку. Наприклад, американські дослідники Д. Діл і У. Кеннеді виділили такі типи підприємницьких культур: культуру торгівлі, вигідних операцій, адміністративну та інвестиційну культуру.

Важливим елементом управлінської культури організації є *культура ставлення до жінок* (як тих, що посідають керівні посади, так і тих, що є рядовими виконавцями), що визначає їх становище. Тут виділяються такі види:

- 1)*культура джентльменського клубу*. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в межах якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не даючи змогу їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дають можливість руйнувати бар'єри та посідати керівні посади. Спроба жінок наполягати на своїх правах призводить до загострення відносин з ними;
- 2)*культура казарми*. Вона деспотична та властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі рівні. Така культура дає змогу ігнорувати їх інтереси та ставитися до них грубо і презирливо;
- 3)*культура спортивної роздягальні*. У її межах чоловіки будують міжособистісні стосунки на основі специфічних чоловічих інтересів, уявлень та демонструють відкриту зневагу до жінок. Жінок, навіть високого становища, що, наприклад, належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають;

4) *культура заперечення відмінностей між статями*. Ця культура відкидає дискримінацію, але одночасно не бачить й реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, їхні сімейні обов'язки, а тому вимагає від них тих же успіхів, що і від чоловіків;

5) *культура помилкового захисту жінок*. У межах цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок насильно залучають до активної роботи, виховують в них відчуття упевненості, постійно нагадують їм про те, що вони – жертви, що потребують допомоги та підтримки;

6) *культура розумних мачо*. Зовні ця культура не бере до уваги статеві відмінності, бо цінуються розумні та енергійні люди, що уміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи організації. Тих, що не справляються карають і звільняють, причому іноді жінки бувають жорстокішими і нещаднішими.

В одній організації може бути декілька "локальних" культур: переважаюча в організації культура та культура її частин – рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових, статевих та інших груп. Ці різні субкультури можуть співіснувати в межах однієї загальної культури. Культура організації – динамічний феномен. Зазвичай організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з інших організацій, для яких характерна інша культура та приносять нові елементи культури.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї або іншої культури є відносний порядок, в якому розташовуються базові припущення, що формують її. Це вказує на те, яка політика та які принципи повинні домінувати у разі конфлікту між різними наборами припущень.

#### ***1.4. 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 та 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 та зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. У 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 та 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, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють.

*Моделювання ролей, навчання та тренування.* Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі "культурні" сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

*Критерії визначення винагород та 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 та організації в цілому.

*Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.* Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу 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 та цінностей, що покладені в основі культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії.

До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів.

Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація - добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році.

*Основу іміджу* становлять: наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика — назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, 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 динамічний 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 та заручитися підтримкою персоналу.

**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 та зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

Зміни в поведінці можуть спричинити зміни в культурі, і навпаки. Є три можливості поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

*Зміни в культурі без змін в поведінці.* В 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.* В 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 та цінностей; включення і 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.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

*Основна*

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / М. Й. Семенов, Й. Т. Трубилин, В. Й. Лойко, Т. П. Барановская - М.: Финансы и статистика, 2002. -416 с.
2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации Учебное пособие. Петрозаводск: [ПетрГУ](#), 2002.
3. Баєва О. В., Новальська Н. І., Ангелова В. І. Практикум з менеджменту: Навч.-практ. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: - К.: МАУП, 2004.-Ч.1.158 с.
4. Базилевич П. Р. Декомпозиція в економічних задачах на основі ієрархічної кластеризації // Актуальні проблеми економіки, 2003.-№ 9.- С.11-18.
5. Бардин Г. О. Проектний аналіз. - К.: Знання, 2006.- 415с.
8. Иванова Т. Ю., Приходько В. Й. Теорія організації. — СПб.: Питер, 2004. - 269 с.
10. Качалов Й. Компьютерные технологии в управлении бизнесом // Рекламные технологии. - 2006. - № 5. - С. 18-21.
11. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: Навч. посіб. - К: Центр навчальної літератури, 2004. - 128 с.
12. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи менеджменту інформаційних систем: - Навч. посіб. - 2-ге вид., переробл. та доп.: - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 176 с.
13. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-методичний комплекс.- Т.: Екон. думка, 2007.-84 с.
14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб.- К.:Знання, 2008.- 319 с.
15. Мильнер Б. З. Теория организаций. - М.: Инфра-М, 1998. - 336с.
16. Миротин Л. Б., Чубуков А. В. Логистическое администрирование. - М.: Экзамен, 2003. - 480 с.
17. Орлов П. І. Інформаційні системи і технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі: Наук.-практ. посіб / П. І. Орлов, О. М. Луганський. - Донецьк: Альфа-прес, 2004. - 292 с.
18. Новіков Б. В., Сіток Г. Ф., Круги П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.

19. Пащук І.Є. Організація біржової діяльності: Курс лекцій. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 180 с.
20. Петров М. Информационная система: внедряем сами? // Менеджмент й менеджер. - 2004. - № 9. - С. 59-64.
21. Саак А. 9. Информационные технологии управления: Учебник / А. 3. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. - СПб.: Питер, 2005 - 320 с.
22. Чорна М. В. Проектний аналіз. - Х.: Консул, 2003. - 228 с.
23. Шквір В.Д. Інформаційні системи і технології в обліку: Навч. посіб./ В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан. - Львів: Львівська політехніка, 2003. - 268 с.25.
24. Шквір В. Д. Інформаційні системи і технології в обліку: Практикум / В. Д. Шквір, А. Г. Загородній, О. С. Височан. - К.: Знання, 2006. - 429 с.

#### *Додаткова*

1. Батоврин В. К. Архитектура предприятия и сервисный подход: 4.1 /В. К. Батоврин, Е. 3. Зиндер // Корпоративные системы. -2006. - № 4. -С.14-19.
2. Белошапка В. Есть связь: Построение зффективной информационной системы // Управление компанией. - 2006. - № 1. - С.66-73.
3. Бережной О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 9. - С.26-29.
4. Бобруль Г. І. Інформація та інформаційні технології в стратегічному управлінні посередницькою організацією // Актуальні проблеми економіки, 2006. - № 5. - С. 135-140.
5. Бобылева М. Новые возможности управленческой интеграции в условиях применения корпоративных информационных технологий // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 4. - С.77-88.
6. Вербін Є. В. Інформаційне забезпечення для обґрунтування раціональних управлінських рішень/ Є. В. Вербін, Ю. Б. Пінчук, А. В. Белов // Економіка та держава. - 2006.- № 2. - С. 61-62.
7. Дарский А. Стратегия ИТ как средство повышения привлекательности компании // Корпоративные системы. - 2003. - № 1. - С. 12-15.
10. Жданов Б. ЕРК II - новая стратегия управления предприятием: Ч. 2 // Корпоративные системы. - 2003. - № 1. - С.5-11.
12. Жданов Б. Современные тенденции в управлений предприятием // Корпоративные системы. - 2006. - № 6. - С. 65-69.

- 13.Калянов Г. Н. Построение архитектуры предприятия // Корпоративные системы. - 2005. - № 3. - С. 13-18.
- 14.Киктев И.П. Информационные технологии взаимоотношений субъектов хозяйственной деятельности // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 10. - С. 106-110.
- 15.Куранда В. М. Сучасні інформаційні технології в менеджменті // Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: Регіон, аспект. - 2001. - Вип.2. - С. 41-43.
- 16.Охоба О, М. Інформаційні технології в управлінні інвестиційними проектами // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 9. - С. 115-117.
- 17.Панфилова Е. Е. Влияние интеграционных процессов и информационно-коммуникационных технологии на развитие управления промышленной организацией // Менеджмент сегодня. - 2007. - № 3.- С.130-143.
- 18.Позин Б. А. Управление программами работ и ИТ-проектами для крупной компании/ Б. А. Позин, Г. Н. Калянов // Корпоративные системы. - 2005. - № 5. - С.57-61.
- 19.Протокол организации электронных видов экономической деятельности / Ю. А. Ратушин, С. П. Поленок, А. В. Клевко, С. Г. Ткаченко // Финансовые риски. - 2005.- № 2. - С.62-76.
- 20.Сіленко А. Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності керування підприємством // Віче. - 2007. - № 11. - С. 27-28.
- 21.Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ ст. // Економіка України. - 2005. - № 2. -