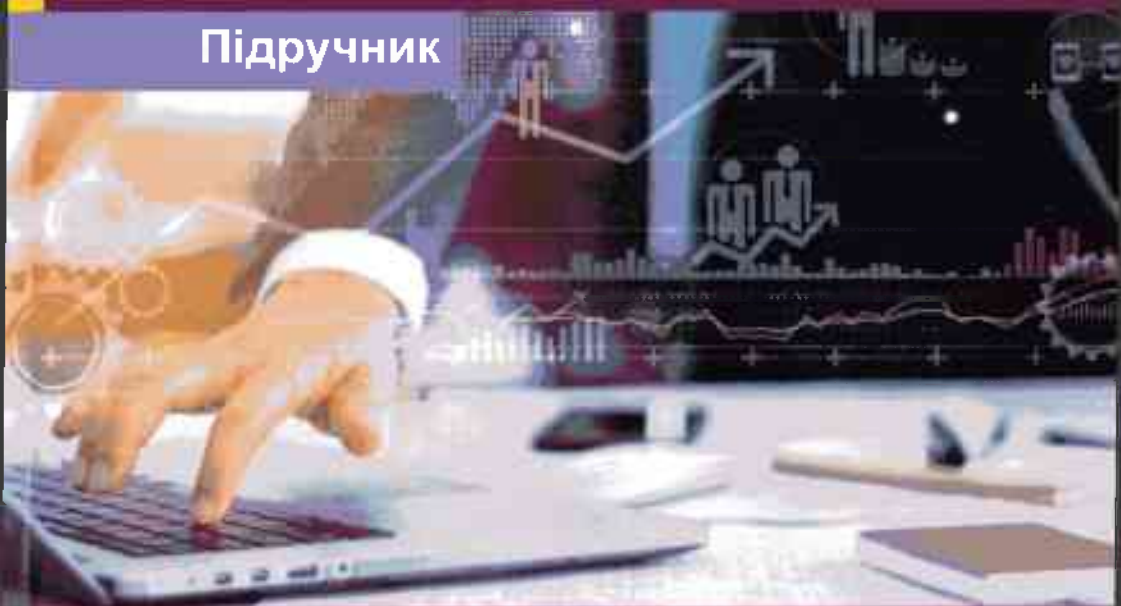


**Г. Л. Монастирський**

# **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Підручник**



**Тернопіль – 2020**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Г. Л. Монастирський**

# **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Підручник**

*2-е видання, доповнене й перероблене*

**Тернопіль  
ЗУНУ  
2020**

УДК 331.1(075.8)

М77

*Затверджено вченою радою  
Тернопільського національного економічного університету  
(протокол № 10 від 26 червня 2019 року).*

**Автор**

**Г. Л. Монастирський** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

**Рецензенти:**

**О. А. Дестяр** – доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**О. М. Левченко** – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету;

**О. М. Теліженко** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою управління Сумського державного університету.

**М 77 Монастирський Г. Л.** Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.  
ISBN 978-966-654-594-0

У підручнику розглядаються найважливіші аспекти теорії організації. Зокрема, розкриваються її предмет, завдання, теоретико-методологічні засади організації як системи, процесу та об'єкта управління. Висвітлено принципи і методи створення ефективної організації, організаційного проектування, формування оптимальної структури організації, забезпечення високої організаційної культури. Розкрито особливості застосування інформаційно-аналітичних технологій у діяльності організації. Підручник устаткований тестовими завданнями, питаннями для самоконтролю засвоєних знань, списком рекомендованої літератури та коротким термінологічним словником. За змістом підручник відповідає освітньо-професійним програмам підготовки фахівців за спеціальностями «Менеджмент» та «Публічне управління та адміністрування».

Для студентів і викладачів закладів вищої освіти. Книга буде корисною також аспірантам, докторантам, науковцям і менеджерам-практикам.

ISBN 978-966-654-594-0

УДК 331.1(075.8)

©Г. Л. Монастирський, 2020  
©ЗУНУ 2020

# ЗМІСТ

---

---

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	11
<b>Тема 1: «Предмет, методологія, завдання теорії організації»</b> .....	11
1.1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.....	11
1.2. Еволюція теорії організації.....	23
1.3. Основоположні ідеї теорії організації.....	27
1.4. Сучасна теорія організації.....	39
1.5. Моделі організації.....	42
Питання для самоконтролю.....	49
Тестові завдання.....	50
<b>Тема 2: «Загальна характеристика організації»</b> .....	54
2.1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.....	54
2.2. Генезис організації.....	56
2.3. Властивості організації.....	59
2.4. Принципи організації.....	69
2.5. Система законів організації.....	76
Питання для самоконтролю.....	92
Тестові завдання.....	93
<b>Тема 3: «Організація як система»</b> .....	106
3.1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.....	106
3.2. Життєвий цикл організації.....	110

3.3. Соціальна організація.....	112
3.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації... ..	117
3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи.....	129
3.6. Класифікація організацій... ..	141
3.7. Еволюція соціальних організацій.....	144
Питання для самоконтролю.....	146
Тестові завдання.....	147

#### **Тема 4: «Організація як процес».. .. 150**

4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.....	150
4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації.....	151
4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій... ..	154
4.4. Організація як система процесів... ..	160
Питання для самоконтролю.....	161
Тестові завдання.....	161

#### **Тема 5: «Теоретичні засади організації як об'єкта управління»..... 165**

5.1. Організація і управління... ..	165
5.2. Система управління організацією... ..	168
5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.....	173
Питання для самоконтролю.....	176
Тестові завдання.....	176

### **РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ... .. 181**

<b>Тема 6: «Організаційне проектування»..... 181</b>	
6.1. Сутність організаційного проектування... ..	181
6.2. Універсальні погляди на проект організації... ..	184
6.3. Етапи організаційного проектування... ..	187
6.4. Методи проектування організації... ..	190
6.5. Чинники проектування організації... ..	192
Питання для самоконтролю.....	196
Тестові завдання.....	197

<b>Тема 7: «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»..</b>	<b>200</b>
7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови...	200
7.2. Формальна та неформальна організаційна структура.....	201
7.3. Елементи структури та зв'язки в організації.....	204
7.4. Концепції організаційних структур.....	205
7.5. Підходи до формування організаційної структури.....	209
7.6. Характеристики організаційної структури.....	216
Питання для самоконтролю.....	223
Тестові завдання.....	224
<b>Тема 8: «Організаційна культура».....</b>	<b>229</b>
8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.....	229
8.2. Функції організаційної культури.....	235
8.3. Класифікація організаційної культури.....	238
8.4. Система методів підтримки культури організації.....	245
8.5. Зміна організаційної культури.....	247
Питання для самоконтролю.....	249
Тестові завдання.....	249
<b>Тема 9: «Інформаційно-аналітичні технології в організації»..</b>	<b>252</b>
9.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.....	252
9.2. Технології інформаційної діяльності в організації.....	255
9.3. Інформаційна система організації.....	261
9.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.....	265
Питання для самоконтролю.....	268
Тестові завдання.....	269
<b>Тема 10: «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти».....</b>	<b>273</b>
10.1. Поняття ефективності діяльності організації.....	273
10.2. Чинники ефективності організації.....	276

---

10.3. Критерії організаційної ефективності та Види ефектів.....	278
10.4. Оцінка ефективності діяльності організації.....	282
10.5. Оцінка ефективності організаційних систем.....	285
Питання для самоконтролю.....	288
Тестові завдання.....	289
<b>Практикум з теорії організації.....</b>	<b>293</b>
<b>Рекомендована література... ..</b>	<b>313</b>
<b>Короткий термінологічний словник... ..</b>	<b>319</b>
<b>Предметний покажчик... ..</b>	<b>325</b>

# ПЕРЕДМОВА

---

---

Однією із найскладніших проблем в свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, в які людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Це пов'язано з низкою унікальних властивостей, притаманних будь-якій організації. Серед них особливе місце займає відсутність звичних для людини можливостей прямого спостереження та вимірювання організації як об'єкту вивчення.

Організаційний чинник мав домінуюче значення в житті суспільства у всі часи і в культурі всіх народів. Теорія організації покликана дати ключ до засвоєння законів і принципів організаційних систем, зробити їх зрозумілими з погляду внутрішнього устрою і механізму функціонування. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, положення яких в умовах ринкової економіки докорінним чином змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі і завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття і ліквідації структурних підрозділів, служб та філіалів, перебудови системи управління організацій. Іншими словами, організація набуває всіх рис самостійного «організму», що бореться за виживання і комфортне існування в умовах ринку. Це у свою чергу призводить до значного розширення обсягу робіт, що входять в сферу діяльності менеджера, і значного ускладнення процесу їх виконання.

Практичне застосування теоретичних положень: законів, закономірностей та сформульованих на цій основі принципів, методичних рекомендацій, методів і правил в організаційній діяльності – дозволяє підвищити ступінь обґрунтованості рішень, що ухвалюються, повніше використовувати наявні та залучені ресурси. Воно має велике значення для профілактики помилок, запобігання втратам і упуцтением вигодам, що виникають на

грунті організаційної непрофесійності. Це особливо важливо при проведенні великомасштабних заходів, що перетворюють організаційні форми власності, що склалися, при виробленні та реалізації новаторських рішень, що мають довготривалі соціальні наслідки.

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів та управлінців і ефективності організаційної діяльності фахівців і керівників, як працюючих на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних та місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дозволяє бачити будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність. Тому вона корисна і підприємцям, особливо молодим, що ще тільки пробують свої сили в бізнесі.

Теорія організації є своєрідною філософією організаторської діяльності. Вона озброює знанням організаційних законів, принципів і правил, потрібних для вироблення сучасного організаторського мислення, уміння практичної реалізації. Знання теорії організації служить для вироблення навиків системного та комплексного підходів до вирішення прикладних завдань. Це знання дозволяє бачити і аналізувати з погляду реалізації організаційних відносин, першопричини успіхів і невдач; раціонально комбінувати і сполучати для досягнення певної мети різноманітні елементи в цілісні утворення. Оволодіння науковими положеннями теорії організації необхідне також для формування навиків розробки системних концепцій з метою виявлення та реалізації організаційних резервів вдосконалення діяльності.

Теорія організації не тільки потрібна як фундамент, в якому закладаються загально-культурологічні, світоглядно-методологічні елементи підготовки майбутнього фахівця з менеджменту, але й дає конструктивне знання у формі певних методів, прийомів і способів, знання, необхідне для пошуку вирішення конкретних організаційних завдань.

Теорія організації розглядається крізь призму завдань, що стоять перед менеджерами, щодо управління процесами створення і роботи організацій нової формації. Дисципліна «Теорія

організації» включає наступні теми, які повністю висвітлені в даному підручнику: «Предмет, методологія, завдання теорії організації»; «Загальна характеристика організації»; «Організація як система»; «Організація як процес»; «Теоретичні засади організації як об'єкту управління»; «Організаційне проектування»; «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»; «Організаційна культура»; «Інформаційно-аналітичні технології в організації»; «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти». Кожна тема, окрім тексту, що висвітлює зміст, містить питання для самоконтролю, тести, список рекомендованої літератури. Задум і зміст дисципліни зумовив виокремлення таких розділів: «Загальна теорія організації» та «Створення ефективної організації».

Підручник «Теорія організації» є своєрідним підсумком успішної апробації навчального посібника «Теорія організації», який побачив світ в 2008 році у столичному видавництві «Знання», та першого видання підручника «Теорія організації», що був опублікований у 2014 році, які одержали схвальні рецензії та відгуки наукової й освітянської спільноти.

Зміст і призначення підручника «Теорія організації» визначають його основні цілі:

- 1) формування основоположних уявлень про закони, принципи і механізми функціонування організаційних систем;
- 2) вироблення навичок з вивчення діяльності сучасних організацій;
- 3) вивчення основ створення організацій нової формації і управління ними в умовах ринку.

Висловлюю щире подяку рецензентам за ґрунтовну рецензію підручника та висловлення корисних пропозицій, які дозволили покращити його зміст.

Особлива вдячність науковцям, викладачам, студентам українських вищих закладів освіти, що висловили свої критичні зауваження та конструктивні побажання щодо змісту й структури навчального посібника «Теорія організації» (Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.; Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист № 1.4/18-Г-100 від 15 січня 2008 р.) та першого видання підручника «Теорія організації» (Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник.

Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.; Затверджено Міністерством освіти і науки України (лист № 1/11-5052 від 7 квітня 2014 р.). Вони, по можливості, були враховані в другому виданні підручника.

*Григорій Монастирський, професор, доктор  
економічних наук, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Західноукраїнського  
національного університету*

# РОЗДІЛ 1

## ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

### Тема 1: «Предмет, методологія, завдання теорії організації»

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

*1.2. Еволюція теорії організації.*

*1.3. Основоположні ідеї теорії організації.*

*1.4. Сучасна теорія організації.*

*1.5. Моделі 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, законами функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підкоряється в своєму функціонуванні та розвитку. Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються власний об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом пізнання зазвичай вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, предметом – досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкту. З теоретико-пізнавальної точки зору і об'єкт, й предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони відносяться до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові.

Автори різних шкіл і напрямів в теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкту і предмету організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці,

а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. У Г. Форда об'єкт організації – це організація виробництва, а предмет – технологічні потоки, виробничі процеси. У класичній школі як об'єкт виступає організація в цілому, а предметом організації є структури та функції апарату управління, регламентація змісту і методів роботи. Теорія людських відносин та різні поведінкові школи розглядають як об'єкт організації людей, а як предмет дослідження – мотиви поведінки людей в організації.

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

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

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

**Предмет теорії організації** – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості. Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані 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; бирегуляції (зворотного зв'язку), егресії і 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 суть даної науки, характер організаційної діяльності.

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

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

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

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

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

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Під **методом** (від грецького *methodos* – буквально «шлях до чого-небудь») розуміється впорядкована діяльність по досягненню певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття «метод» в рівній мірі відноситься як до теорії, так і до практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних в ході дослідження. В нім міститься знання процедур для отримання нового знання.

У основі формування методу лежать властивості, особливості, закони досліджуваного об'єкту, а також цілеспрямована діяльність ученого, що має певні потреби та володіє можливостями і здібностями. Таким чином, науковий метод є одночасно і результатом наукової діяльності людини, й засобом її подальшої роботи.

**Метод теорії організації** – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового

(формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. Метод організаційної науки не описує сам об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникам, які і як застосовувати засоби дослідження, щоб отримати дійсні знання про предмет.

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

**Індуктивний метод** є рухом думки від одиничного до загального, від знання меншого ступеня до знання більшого ступеня узагальнення.

**Статистичний метод** полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності. Дослідження масових явищ навколишнього світу з використанням методів теорії ймовірності, групувань, середніх величин, індексів, графічних зображень дозволяє встановлювати характер та стійкість організаційних зв'язків структурних елементів в різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Даний метод сприяє знаходженню стійких зв'язків та закономірностей між організаційними відносинами.

**Абстрактно-аналітичний метод** дозволяє визначати закони явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Засобом для цього слугує «абстрагування», тобто уявне виділення істотних властивостей і зв'язків предмету, відмова від часткового, що дозволяє виявити в чистому вигляді основу явищ, що вивчаються. У всіх випадках абстрагування здійснюється шляхом або вирахування досліджуваного явища з деякої цілісності, або складання узагальненої картини явища, що вивчається, або заміни реального емпіричного явища схемою, що ідеалізується.

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

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

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

Організаційні процеси і явища носять універсальний характер і не можуть бути описані методами який-небудь однієї дисциплінарної науки. Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного і історичного підходу (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Підходи до вивчення організації**

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

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

Дослідження організацій з позицій **системного підходу** дає можливість розкрити такі властивості організації, як цілісність, системність, організованість, описати закони взаємозв'язку між її елементами, внутрішньоорганізаційні відносини та взаємовідносини даного об'єкту з іншими.

Застосування **функціонального підходу** дозволяє:

- вивчити прояв цілеспрямованості і активності діяльності організації;

- встановити місце, яке займає та або інша організація в природних та суспільних процесах;

- виявити взаємодію даної організації з іншими системними та несистемними утвореннями, залежність між окремими компонентами всередині даної системи.

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

Теорія організації (як наука та навчальна дисципліна) тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує низку функцій, найбільш важливими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

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

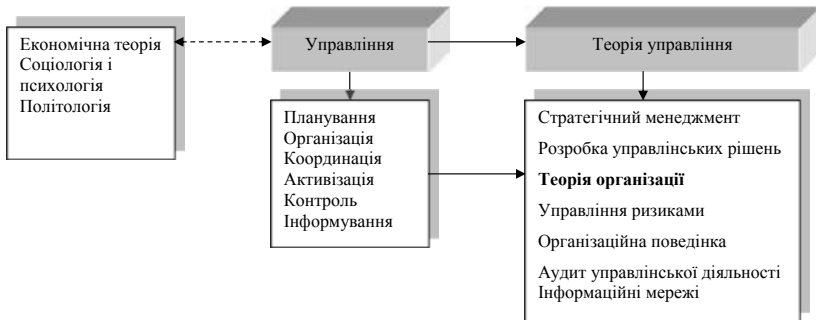
**Методологічна функція** тісно пов'язана з пізнавальною функцією. На відміну від часткових теорій теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою. Вона досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою.

Закони-тенденції теорії організації розкривають масштабніші процеси становлення, розвитку та функціонування організаційних систем. Їх знання є необхідною умовою правильного підходу до вивчення більш часткових, порівняно вузьких законів-тенденцій суспільних систем. Теорія організації є методологічною базою для часткових теорій, що вивчають окремі аспекти організаційної діяльності.

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

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

Існують різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук. Так, за одним із них теорія організації вивчає принципи, закони і закономірності організації та управління організаціями, зокрема підприємствами, установами, органами влади, компаніями, персоналом і іншими ресурсами суспільних утворень. Вона необхідна для наукової організації суспільних (соціальних) структур. Теорія організації є однією з управлінських наук, основою якої слугує теорія управління (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Місце теорії організації в системі управлінських наук**

За період від виникнення загальної організаційної науки, створеної А. Богдановим (1913 р.) і, що заклала основи теорії організації, до наших днів бурхливий розвиток отримали такі близькі до неї за змістом та предметом дослідження наукові напрями, як кібернетика, загальна теорія систем, структурний аналіз, теорія катастроф, синергетика, теорія управління, а також прикладні теорії соціального напрямку: теорія менеджменту, соціологія організацій, організаційна поведінка. Вони «підхопили» основні концептуальні ідеї організаційної науки,

піддавши їх подальшому дослідженню і розвиваючи їх. При всій схожості загальних проблем, що вирішуються цими спорідненими науковими напрямками, кожна з них має своє безумовно обкреслене коло досліджуваних завдань.

Так, кібернетика вивчає закони функціонування особливого виду систем, званих кібернетичними, які пов'язані із сприйняттям, запам'ятовуванням, переробкою і обміном інформацією. 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 нас світу. Що ж до прикладних теорій: менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки і багато інших, то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів в конкретних умовах їх дії.

Теорія організації тісно пов'язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. З біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для розповсюдження їх на процеси збереження та руйнування всіх видів систем. Математика не тільки дає інструментарій для кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин, але і є наочним прикладом організаційних форм цілого.

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

Таким чином, в основі теорії організації лежать три головні сфери наукового знання: математичні, природничі та суспільні науки. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки – теорії організації. Вони повинні розглядатися як предмет міждисциплінарного вивчення. Система наук про організацію

представлена на рис. 1.3. За цим підходом вихідною в цій системі є власне теорія організації.



**Рис. 1.3.** Система наук про організацію

Визначальна роль в забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Питання про розмежування теорії організації і науки про управління в дослідженнях, що проводяться, вирішується неоднозначно. У одних роботах теорія організації розглядається як складова частина науки про управління. Мотивується це тим, що управління як цілеспрямована діяльність по переведенню об'єкту в бажаний стан не може розглядатися відірвано від природи і властивостей керованого об'єкту. У низці робіт з теорії управління формулюються основні категорії, закономірності, принципи і типологія організаційних систем, але не проводиться розмежування, до якого відгалуження загальної теорії – до організації або управління – відноситься той або інший постулат. Є також велике число робіт, що виділяють проблеми організації у відносно самостійну сферу знань. Вихідна позиція їх авторів 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 дозволяє, на наш погляд, глибше та всебічно досліджувати закономірності і принципи побудови організацій різних типів, виявити найбільш відповідні умови і шляхи забезпечення дієвості окремих елементів, взаємозв'язків та взаємозалежностей, врахувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій. Зрозуміло, і при такому підході зберігаються об'єктивно існуючий зв'язок і взаємовплив організації та управління в рамках єдиного процесу цілеспрямованої діяльності.

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

Основоположне завдання теорії організації – вивчення впливу, який надають індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних

результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і дані низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення цих завдань.

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

Дослідження в сфері соціології розширюють методологічні основи теорії організації за рахунок вивчення соціальних систем, де індивідууми виконують свої ролі та вступають у певні відносини між собою. Принципово важливим є вивчення групової поведінки, особливо у формальних й складних організаціях. Актуальними стають соціологічні висновки та рекомендації, що стосуються групової динаміки, процесів соціалізації, організаційної структури, бюрократії, комунікацій, статусу і влади. Особливий внесок соціології обумовлений вивченням природи соціальних конфліктів (і перш за все конфліктів міжособових) між малими, середніми та великими соціальними групами. Для теорії організації великої наукової значимості набуває вивчення мотивації людської діяльності, місця і ролі людини в соціальних та технічних системах, аналіз чинників соціальної активності та соціальної патології, моделювання соціальної значимості діяльності людини, дослідження її соціальних можливостей, очікувань, обмежень, соціальних переміщень, мобільності, ідентифікації.

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

їх сприйняття. Виняткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці і аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

Внесок антропології в теорію організації обумовлений тим, що ця сфера знань серед інших проблем вивчає функцію культури суспільства, тобто своєрідний механізм відбору цінностей та норм минулого, трансляції їх теперішнім поколінням, що озброюються певними стереотипами свідомості та поведінки. 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 визначається об'єктивною потребою формувати цілі і стратегію організацій як основу для їх побудови, забезпечення внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Дослідження відносин власності, ринкового і державного регулювання, макро- і мікроекономічних аспектів функціонування суб'єктів господарювання, проблем ефективності і її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосередній стосунок не тільки до орієнтації організацій, але і до всіх сторін їх ефективної діяльності.

Особливої значимості набуває зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм. Безпосередній вплив на формування ключових розділів теорії організації чинять такі галузі юридичної науки, як цивільне, трудове та господарське право. Це ж відноситься і до адміністративного права, що регулює суспільні відносини, які виникають в 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 великою є роль системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньо організаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму та забезпечують юридичну

регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організацій.

Важливу роль відіграють сучасні інформаційні системи, що зв'язують 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 в цих системах. Організації повинні 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 здійснюється високими темпами за рахунок широкого впровадження нових інформаційних технологій, розвитку комп'ютерних мереж та телекомунікацій.

## 1.2. 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. У 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 даної теорії.

Можна виділити два принципово протилежних підходу 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 характеризує 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, конкуренція, збуту, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало

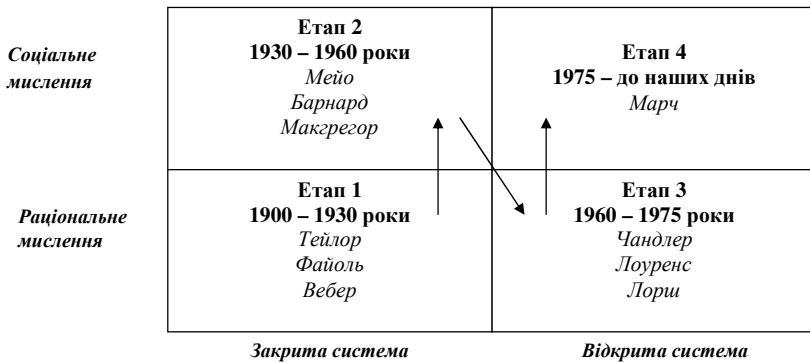
очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-і роки ХХ в. формується методологічний апарат 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 існує 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 призведуть до її досягнення. Така позиція дозволяє 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 і т.д. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації носять характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій відмічених підходів в розвитку теорії організації виділяється чотири етапи (рис. 1.4). Кожен етап визначається єдиною комбінацією встановлених 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.



**Рис. 1.4. Етапи розвитку теорії 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 нееконімічну 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 внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, *четвертий етап*, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Розвиток кожної науки характеризується двома процесами: диференціацією і інтеграцією знань. Диференціація – це пошук своєї ніші (свого об'єкту дослідження) для проведення поглиблених досліджень. Інтеграція заснована на прагненні досліджувати проблему з різних боків, формувати пріоритети впливу тієї або іншої процедури на ситуацію в цілому. Вчені, організації, що займаються теорією організації, виділяють три шляхи її розвитку:

- 1) створення загального підходу до основних наукових переконань на базі наявних в менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування в дослідженнях;
- 2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації і розвитку її;
- 3) формування трьохступеневої схеми розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Рівні розвитку теорії організації

1 рівень	2 рівень	3 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

Певною трудностю для розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів. Теорія організації формує систему наукових знань в сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Розвиток теорії організації включає сім етапів:

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

2) систематизація інформації та складання типології (за часом, ефективністю, характером організаційних відносин, сферою діяльності);

3) створення понятійного апарату (категорії, терміни, їх взаємозв'язок);

4) пошук залежностей між параметрами та категоріями, формулювання законів і закономірностей (норми керованості персоналом залежно від характеру діяльності, закон розвитку);

5) залучення наукового доробку інших наук для повнішого розуміння своїх власних проблем;

6) практична апробація розроблених теорій і методик;

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

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

### 1.3. Основоположні ідеї теорії організації

**Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.** Початок серії фундаментальних робіт в сфері теорії організації поклали «Принципи наукового управління» Ф. Тейлора, опубліковані в 1911 р.

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

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

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

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

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

- *функціональне керівництво*. Нагляд за робітниками повинен носити функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (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*. 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 «одниць часу», що представляють дискретні елементи трудових процесів;

- *завдання-розпорядження*. Згідно даного принципу виробничі завдання повинні не тільки щохвилини бути 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, й менеджер отримують певні стандарти, сприяючи вимірюванню праці;

- *програми стимулювання*. Для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, у разі ж досягнення більшої продуктивності робочому виплачується премія;

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

*мотивація*. Суть 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. Він

вважав, що застосування принципів наукового управління призведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників.

На жаль, цей оптимізм не був «оцінений». Профспілки в 20–30-х роках ХХ в. чинили різкий опір впровадженню «наукового управління». Методи Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

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

**Принципи організації А. Файоля.** Через деякий час після публікації в США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень француз А. Файоль сформулював загальні принципи організації.

*Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ в 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо»; концерн, який знаходився спочатку на межі краху, перед виходом Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.*

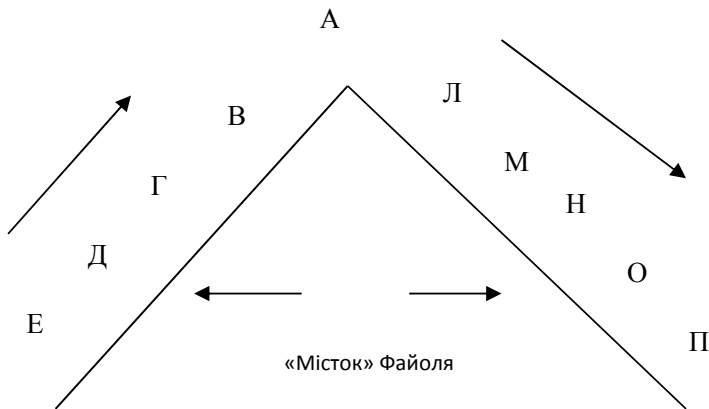
Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

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

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

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

Проблему обмеженості формальної організаційної структури Файоль проілюстрував, використовуючи наступний типовий приклад (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Рівні ієрархії управління**

**Приклад.** Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрархічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений

*тільки через ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що розумніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, минувши шість керівників вищого рівня. Файоль стверджував, що в будь-якій організації слід дозволити такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву «місток Файоля».*

Файоль 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 його ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому Файодем і Тейлором робляться спроби розробити правила і норми керованості в цифровому виразі. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів примушує введення посади завідувача майстерні; а наявність 2-5 завідувачів майстернями вимагає введення завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи Файоля лише точніше виражають «загальновідомі істини» і в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте не дивлячись на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

**Бюрократія М. Вебера.** Німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер використовував в його точному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократію відрізняють точність, суворі дисципліна, стабільність і відповідальність. Принципи побудови бюрократичної організації полягають в наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дозволяє 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 базується на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і капризах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільного виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх 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 Хоторні (1924–1927). Результати цих експериментів істотно змінили в той період уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів з поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дозволили вивести такої залежності. Проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з тим, що робочі відчували до себе особливу увагу як до учасників експерименту. Дане явище отримала назва Хоторнського ефекту.

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

Проведені дослідження дозволили Е. Мейо зробити низку істотних висновків, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є наступні: чітке розділення і нормування праці не завжди призводять до підвищення продуктивності; люди чуйніші до соціального впливу групи рівних ним людей, чим

до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб бути справжнім керівником. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, вислуховувати проблеми тих і інших, уміти дати потрібну раду і переконати співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів з проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку в менеджерів інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

На закінчення можна відзначити, що Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисні і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

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

2. Людські проблеми не можуть бути простими.

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

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

Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації ЛТ & Т в 1909 р. як статистик і швидко піднявся по службових сходах. У 1927 р. Ч. Барнард вже був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

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

новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Суть ідей Ч. Барнарда може бути виражена в наступних положеннях:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, вимушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;

- співпраця призводить до виникнення систем, що погоджено діють. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої ним 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 існує якась межа, до якої вони продовжують сприяти зусиллям в досягненні корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності своїх 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 вносити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;

- кожна формальна організація включає наступні елементи: а) загальне призначення (мета); б) система стимулів, які спонукатимуть людей вносити свій внесок до досягнення поставленої мети; у) система влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів; г) комунікації;

- влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а сам персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати

або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади служить її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку;

- функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що суть взаємин індивіда і організації прихований в співпраці. Існують певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, до якої він не може пройти іншим шляхом.

**Д. Макгрегор і теорія Х-У.** Дуглас Макгрегор (1906 – 1964) є одним з найбільш відомих теоретиків, що зробив істотний внесок до розробки теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку відносно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників і їх здібності. Проведені дослідження дозволили Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник по відношенню до своїх підлеглих. Спрощений варіант цієї системи розглядає позначені позиції по різні сторони континууму. 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 відношення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиво небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де це тільки можливо;

- через те що люди не бажають працювати, їх слід примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;

- честолюбство властиво дуже небагатьом, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;

- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

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

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;

- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, яким вони прихильні;

- прихильність цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало вельми поширені серед населення, але в умовах сучасного життя, коли технології так високо розвинені, вони часто залишаються прихованими.

Відповідно до поглядів Макгрегора теорія X – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Навпаки, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени даної організації найкращим чином досягали б цілей, направляючи свою енергію на досягнення її успіху.

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

**А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.** Найбільш значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його

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

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації виконав Дж. Томсон в книзі «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності і орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Як заявляв Дж. Томсон, організації, кінець кінцем, тісно пов'язані з своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реальностях навколишнього світу.

Услід за 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 і прості системи контролю. Навпаки, лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, чим їх конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища.

Отримані результати і висновки послужили основою для формування концепції організації як відкритої системи. Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні і поведінкові параметри – з іншого, нерозривно зв'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями (середовище, звичайно, не є єдиною детермінантою організації, крім того, важливе значення мають незалежні змінні цілей, технологія, розміри, нововведення і ін.). До початку 70-их років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією «випадків», оформився як один з напрямів цієї науки.

**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 даного етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт і Дж. Марч робили спробу побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазивирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, по Сайерту-Марчу, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т.п.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, чим максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч багато в чому сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

У подальшому Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши цим своє ставлення до конфлікту цілей

і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньоорганізаційних відносинах.

*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. У організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і переслідує її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

Кожен новий напрям теоретичних узагальнень приходив на зміну попередньому у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації стосовно нового витка науково-технічного і соціально-економічного розвитку суспільства.

## 1.4. Сучасна теорія організації

Сучасна теорія організації розвивається в трьох напрямках: ситуативний підхід до розгляду проблем організації, екологічний підхід, підхід організаційного навчання.

Ситуативний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані для будь-якого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», має місце процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді даний підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати таким чином:

1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або популяції, організацій;

2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;

3) роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;

4) оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі жорсткої конкуренції одні організації уцілюють, а інші припиняють існування.

У сучасних моделях організаційної екології (1980 – 1990-і роки) основна увага дослідників приділяється проблемам будови зовнішнього середовища, його динаміки, а також механізмам, що забезпечують структурні зміни в організації.

Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання організації: першого порядку – по «одинарній петлі» і другого порядку – по «подвійній петлі». Відмінність між цими видами навчання стосовно організації полягає в тому, що навчання по «одинарній петлі» – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по «подвійній петлі» – це організований і свідомо керований процес самонавчання організації, який призводить до повного переосмислення досвіду організації (переоцінки її організаційних цілей, цінностей, переконань) і її навчання за допомогою цього процесу.

Ознаками «самонавчальної організації» є гнучка і максимально плоска організаційна структура, партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією і досвідом між всіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Виокремлено чотири типи організацій, що навчаються (табл. 1.2.). «Знаючі» організації відносяться до адаптивного типу організацій і можуть залишатися такими, що досягають успіху до тих пір, поки їх ринок залишається відносно стабільним. «Розуміючі» і «думаючі» організації є проміжною ланкою між

«знаючими» організаціями і організаціями, що «навчаються». Відмінною ознакою організації, що «навчається», є підхід до змін: тоді як інші організації адаптуються до них, залишаючись в рамках існуючих культурних цінностей і структур, в організаціях, що навчаються, самі зміни і отримане внаслідок цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

Таблиця 1.2

### Характеристика організацій, що навчаються

Ознаки	Типи організації			
	Що знають	Що розуміють	Що думають	Що навчаються
1	2	3	4	5
<b>Концепція</b>	Прихильність одному кращому шляху: <ul style="list-style-type: none"> <li>• передбачуваність</li> <li>• контрольованість</li> <li>• ефективність</li> </ul>	Прихильність фундаментальним культурним цінностям, які направляють стратегію і дії. Віра в пануючий міф	Погляд на бізнес як на низку проблем. Якщо виникла неполадка, її треба швидко усунути	Вивчення, розвиток і вдосконалення будь-якого досвіду що відноситься до бізнесу, включаючи і те, як цей досвід отримується
<b>Функції менеджменту</b>	Здійснюють контроль, використовуючи правила і інструкції «по книгах»	Пояснюють, повідомляють і укріплюють корпоративну культуру	Ідентифікують і виділяють проблеми, збирають дані і реалізують рішення	Вітають експериментування. Допмагають в аналізі. Заохочують конструктивну незгоду. Дають приклад навчання. Визнають невдачі

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
<i>Персонал</i>	Дотримуються правил, не питаючи чому	Використовують корпоративні цінності як основу поведінки	З ентузіазмом використовують і закріплюють запрограмовані рішення	Збирають і використовують інформацію. Сповідують конструктивний скептицизм
<i>Споживачі</i>	Повинні вірити, що компанії видніше	Вірять, що цінності компанії забезпечують позитивний досвід	Вважають, що проблема повинна бути вирішена	Є частиною відносин навчання в рамках відкритого безперервного діалогу
<i>Підхід до змін</i>	Покрокові, є «тонким налаштуванням» для реалізації кращого шляху	Тільки в межах пануючого міфу	Реалізуються через програми вирішення проблем, які розглядаються як панacea	Є частиною безперервного процесу, що описується ланцюжком «досвід, – аналіз – гіпотеза – експеримент – досвід»

## 1.5. Моделі організації

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

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

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

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

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

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- *Організаційні цілі* – отримання економічних і інших заданих результатів, внесок в їх досягнення.

- *Структура і процеси* – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій.

- *Характер організаційної поведінки* – виконання вказаних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка.

- *Тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т.д.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети.

- *Розвиток* – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов.

- *Головні напрями вдосконалення* – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їй ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, що формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш менш автономних частин,

кожна з яких окремо може бути вдосконалена для підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль будуються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

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

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

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

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

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

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

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

**Бюрократична модель.** Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди

розумна і іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

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

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

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

Система носить примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відлагоджений позбавлений індивідуальності механізм. Особа існує ізольовано від інших і повинна бути пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів.

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

**Неокласична модель.** Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це увійшло до суперечності з потребами особи. Нижче приводяться характерні риси неокласичної моделі:

- *Організаційні цілі* – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп і індивідів.
- *Структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції і адаптації організацій, виходячи з потреб її членів.

● *Характер організаційної поведінки* – дії, що викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню.

● *Тип системи управління* – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються.

● *Розвиток* – спонтанно назриваючі зміни внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем.

● *Головні напрями вдосконалення* – дія на групові і індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

У організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, бере участь широке коло працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління. Не тільки адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку усередині групи, а не тільки представник вищої влади. Необхідним є підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їх роботи.

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

Одним з принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема «*партисипативне управління*», засноване на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Важливими рисами інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;

- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді і т.д.);

- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці і т.д.;

- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Характерні риси інституційної моделі:

- *Організаційні цілі* – досягнення мети розвитку організації.

- *Структури і процеси* – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, при якому неформальним системам надається провідне значення.

- *Характер організаційної поведінки* – встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації.

- *Тип системи управління* – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і в низці випадків заважають досягненню мети організації.

- *Розвиток* – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей і конфліктів.

- *Головні напрями вдосконалення* – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

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

**Системна модель.** 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 роки стало посилення взаємозв'язків всіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації і методам, що дозволяють розділити її діяльність на окремі завдання і робочі операції. У

них не розглядаються достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

*Системна модель* прагне представити організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних, і розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації і зовнішнього середовища. Вона базується також на концепції соціальних систем, тобто включає і інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій положення кібернетики, економічної науки, математичного моделювання, соціології, психології і інших галузей знання.

Системній моделі організації властиві наступні риси:

- *Організаційні цілі* – забезпечення безлічі як зовнішніх (економічних, технічних і т.д.), так і внутрішніх (соціально-психологічних і ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому і її підсистем.

- *Структури і процеси* – взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають.

- *Характер організаційної поведінки* – дії, обумовлені комплексом впливів з боку зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин і регульовані лише частково.

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

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

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

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

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Охарактеризуйте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка їх принципова відмінність?
7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
8. Охарактеризуйте принципи організації А. Файоля. Що таке «місток» Файоля?
9. Який зміст бюрократичного підходу М. Вебера?
10. Які висновки дозволили зробити Е. Мейо результати проведення Хоторнських експериментів?
11. Що таке «цілеспрямовані» організації Ч. Бернарда?
12. Охарактеризуйте теорію «X-Y» Д. Макгрегора.
13. Який зміст моделі «смітника» Р. Сайерта?
14. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
15. Які основні положення класичної моделі організації?
16. В чому особливості неокласичної моделі організації?
17. Назвіть характерні риси інституційної моделі організації.
18. Визначте умови, які зумовили зародження системної моделі організації.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>

### 1. Виберіть універсальне визначення організації

- А. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків*
- Б. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою*
- В. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей*
- Г. Організація характеризує об'єктивні, суб'єктивні й змішані процеси чи системи в матеріальному, інтелектуальному та змішаному виразі*

### 2. Парадигма організації – це

- А. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації*
- Б. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації*
- В. Об'єктивний, як правило складний за своєю природою, малоймовірний зв'язок*
- Г. Суб'єктивний, бажаний, досяжний, необхідний стан процесу чи системи*

### 3. Тезаурус організації – це

- А. Об'єктивний, як правило складний за своєю природою, малоймовірний зв'язок*
- Б. Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується*
- В. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації*
- Г. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації*

---

<sup>1</sup> Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

**4. Первинним в організації є**

- А. Система*
- Б. Процес*
- В. Форма*
- Г. Зміст*

**5. Об'єктом управління організацією є**

- А. Організаційні підсистеми*
- Б. Зовнішні чинники впливу*
- В. Процеси управління*
- Г. Суб'єкти управління організацією*

**6. Об'єкт теорії організації – це**

- А. Регульовані та самоорганізовані процеси, що відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю*
- Б. Здатність до саморегулювання, до відповідної дії та перетворення зовнішнього середовища на користь власного життєзабезпечення*
- В. Істотні зв'язки і відносини, що обумовлюють процеси самоорганізації і та впорядкування в підсистемах суспільства*
- Г. Форми забезпечення розвитку*

**7. Правило використання порівняльного методу в теорії організації**

- А. Виявляти не тільки ознаки схожості, але і ознаки відмінності*
- В. Виявляти різноманіття типів зв'язку організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем*
- Г. Порівнювати тільки за частковими ознаками*
- Д. Використовувати перехід від абстрактного до конкретного*

**8. Основоположник школи наукового управління**

- А. М. Вебер*
- Б. А. Файоль*
- В. Ф. Тейлор*
- Г. Е. Мейо*

**9. Предметом організаційної науки є**

- А. Загальні організаційні принципи і закони*
- Б. Часткові організаційні принципи і закони*

*В. Специфічні організаційні принципи і закони*

*Г. Похідні організаційні принципи і закони*

### **10. Метод теорії організації – це**

*А. Набір теоретико-пізнавальних та логічних принципів і категорій, а також наукового інструментарію для дослідження системи організаційних відносин*

*Б. Регульовані і самоорганізовані процеси, що відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і по горизонталлю*

*В. Загальні, часткові і специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їх прояву і використання різними суб'єктами управління*

*Г. Істотні зв'язки і відносини, що обумовлюють процеси самоорганізації і та впорядкування в підсистемах суспільства*

### **11. Завдання – це**

*А. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом*

*Б. Вказана робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом та в наперед визначені терміни*

*В. Напрямок діяльності організації*

*Г. Форми діяльності організації*

### **12. Предмет теорії організації – це**

*А. Загальні, часткові та специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління*

*Б. Закони організації і суб'єктивні закони для організації*

*В. Умови для сприятливої дії законів, передбачення та прогнозування розвитку організаційних процесів*

*Г. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом*

**13. Основоположник «бюрократичної» моделі організації**

*А. Ф. Тейлор*

*Б. М. Вебер*

*В. Е. Мейо*

*Г. А. Файоль*

**14. Теорія організації як наука та навчальна дисципліна виконує функцію**

*А. Планування*

*В. Методологічну*

*Г. Мотивації*

*Д. Координування*

**15. Багаторівневий характер має**

*А. Предмет теорії організації*

*Б. Об'єкт теорії організації*

*В. Метод теорії організації*

*Г. Закон теорії організації*

**16. До загальнонаукових методів аналізу організаційних проблем відносять**

*А. Моделювання*

*Б. Акліматизацію*

*В. Кристалохімічний аналіз*

*Г. Спектральний аналіз*

**17. Засновник адміністративної школи теорії організації**

*А. А. Файоль*

*Б. Ф. Тейлор*

*В. М. Вебер*

*Г. Е. Мейо*

**18. Хто сформулював 14 принципів організації**

*А. А. Файоль*

*Б. М. Вебер*

*В. Ф. Тейлор*

*Г. В. Іванов*

## Тема 2: «Загальна характеристика організації»

- 2.1. *Організація як універсальна категорія: основні підходи.*
- 2.2. *Генезис організації.*
- 2.3. *Властивості організації.*
- 2.4. *Принципи організації.*
- 2.5. *Система законів організації.*

### 2.1. Організація як універсальна категорія: основні підходи

Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя, в організаціях – дитячих садах, школах, інститутах установах, клубах, партіях більшість людей проводять величезну частину свого часу. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом виразу наших поглядів і інтересів. В кінці ХХ в. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя. Якщо революції (духовні і політичні) ХІХ в. перетворили людину з істоти патріархальної в суспільну, то революції наступного сторіччя зробили її людиною організації.

Поняття «організація» належить до провідних категорій організаційної науки.

**Організація** (від лат. *organize* – повідомляю стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

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

Організація – об'єкт та суб'єкт суспільства. Термін «організація» використовується в декількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

Автори популярного американського підручника «Основи менеджменту» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають:

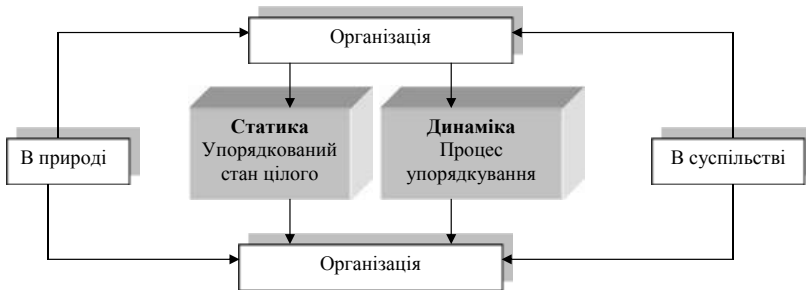
«Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей». Як однією з ознак організації вони вказують наявність хоча б двох осіб, об'єднаних загальною ціллю, що рахують себе частиною однієї групи. Таким чином, слід вважати, що організація пов'язана з наявністю групи осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Різноманіття трактувань терміну «організація» зумовлює необхідність їх осмислення, аналізу та узагальнення.

Визначаючи семантичне значення слова «організація», основоположник організаційної науки А. Богданов в своїй фундаментальній праці «Тектологія. Загальна організаційна наука» писав: «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою» [11]. У буденній мові слова «організувати», «організація», «організаційна діяльність» мають вужчий, більш спеціальний зміст. Найчастіше термін «організувати» означає згрупувати людей для якої-небудь цілі, скоординувати та регулювати їх дії в контексті доцільної єдності. Однак при глибшому аналізі, як відзначає А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і відноситься «не тільки до людських активностей», до робочої сили, до засобів виробництва, але і до живої та неживої природи у всіх її проявах. «Природа – великий перший організатор, і сама людина – лише один з її організованих витворів» [11].

Виходячи з цього, суть поняття «організація» в ширшому сенсі можна визначити: по-перше, як «внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою»; по-друге, як «сукупність процесів або дій, що призводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого»; по-третє, як «об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль та діють на основі певних процедур і правил».

Якщо перші два визначення взаємодоповнюють один одне і характеризують організацію як універсальне явище, відображаючи деякий стан та процес, то останнє має вужчий, соціальний додаток стосовно людських організацій. Таким чином, в найзагальнішому випадку **під організацією** слід розуміти впорядкований стан елементів цілого та процес з їх впорядкування в доцільну єдність.



**Рис. 2.1.** Структурне уявлення поняття «організація»

Як видно з наведеної схеми (рис. 2.1), організація може розглядатися в статичі та динаміці. У статичі – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об’єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати самоорганізуючий початок.

Таким чином, існує два підходи до визначення організації:

1) організація як система – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями.

2) організація як процес – це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв’язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв’язків є сутністю організації як процесу.

Саме організаційна творчість природи і свідома організаційна діяльність людини, що всебічно досліджуються крізь призму організаційного досвіду, і складають суть теорії організації, визначають її власне місце та роль в системі людських знань.

## 2.2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об’єкту, виокремлення та вивчення вибраного предмету традиційно передбачає з’ясування його природи як феномена виникнення або створення. Саме в нім, в його

причинах та чинниках приховано багато положень, що визначають не тільки появу об'єкта, що вивчається, але і в ще більшій мірі суть та зміст подальших метаморфоз становлення і розвитку. Вся навколишня реальність, незалежно від матеріалістичного або ідеалістичного підходу, спочатку заснована на організації. Більш того, вона є, імовірно, матеріально-інтелектуальною системою як складний та поліобразний продукт виникнення, становлення, розвитку та вдосконалення, отриманий в результаті здійснення сукупності об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів.

Виокремлюють три положення генезису організації.

Досліджуючи генезис організації як систему знань, уявлень про її виникнення чи створення, необхідно перш за все отримати переконливу відповідь на питання: що є первинним в організації – процес чи система.

**Перше положення генезису організації:** система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи. Тобто первинним в організації є процес.

Сутність цього положення полягає в тому, що організація як процес первинна, а організація як система – вторинна, оскільки завжди є результатом певного процесу організації. Такий логічно обґрунтований висновок обумовлює подальший підхід до аналізу та побудови основних конструкцій теорії організації з позицій примату процесу над системою.

Наступне найважливіше положення дослідження генезису організації відноситься до з'ясування обставин її виникнення, становлення та розвитку як процесу, оскільки його первинність вже визначена. Це обумовлює і актуалізує друге питання генезису організації: яка природа процесу організації?

Теоретично організація як процес може носити об'єктивний і суб'єктивний характер та призводити до відповідних результатів. Більш того, з розвитком цивілізації велика чисельність реальних процесів організації неминуче набуває змішаного характеру. Перш за все, він виявляється в дії людини на об'єктивну організацію, що розширюється, здійснюється в широкому спектрі від генного до космічного рівня. Це остаточно знімає актуальність рішення ідеологічно спірного питання: «Хто може і повинен виступати в ролі суб'єкту процесу первинної організації?».

Універсальність організації відображає необхідність та можливість участі об'єктивного, суб'єктивного та змішаного начал в матеріальній, інтелектуальній та змішаній організації – як процесі, так і системі. Реальність, зміст, питома вага такої участі, його вираз визначаються в конкретних об'єктах організації шляхом аналізу природи їх формування та відображають основоположні обставини її виникнення. Це багатомірне, трьохвекторне уявлення двоїстої природи виникнення, становлення та розвитку складної сучасної організації, що послідовно розвивається, покладене в основу новітніх досліджень та розробок генної інженерії, штучного інтелекту. На підставі такого аналізу достатньо переконливо можна говорити: з одного боку, про об'єктивну природу організації як, переважно, про випадковий, еволюційний, хронологічний процес походження, формування і розвитку всесвіту; з іншого боку, про суб'єктивний процес організації цілеспрямованої діяльності людини з впорядковування і вдосконалення форм побудови та прояву складу і змісту її процесів та систем.

Вступаючи в послідовну взаємодію, два цих початки обумовлюють, формують та розвивають все різноманіття сучасного всесвіту. Разом з тим саме вони, суперечності їх взаємодії, можливо, стають основною причиною дезорганізації.

Реальна організація в особі людини, групи або соціуму послідовно пізнає і об'єднує ці два начала в змішаний об'єктивно-суб'єктивний процес, результатом якого врешті-решт і стають більшість існуючих організацій як процесів та систем.

***Друге положення генезису організації:*** організація має двоїсту об'єктивно-суб'єктивну природу, що зумовлює її виникнення, становлення і розвиток.

У будь-якому об'єднанні або розділенні, якщо їх розглядати з позицій процесуального аналізу організації, рано чи пізно виникає порівняння, зіставлення, співвідношення елементів. Це логічно виділяє необхідність відповіді на третє питання генезису організації: як формується співвідношення між об'єктивною і суб'єктивною організацією?

Насправді далеко не всі процеси, а значить і системи організації сучасного всесвіту, виникли або могли б виникнути, розвиватися та удосконалюватися об'єктивно, випадково, без цілеспрямованої участі певного суб'єкта. Значна чисельність

найрізноманітніших процесів та систем в навколишньому світі в тій або іншій мірі ґрунтується на суб'єктивній природі, стає її опосередкованим або безпосереднім продуктом, наприклад інтелектуальним. Зрозуміло, що розвиток інтелекту перш за все передбачає досягнення необхідного рівня пізнання об'єктивної організації, але в подальшому він створює те, що об'єктивно без його волі або участі, до цих пір не було та навіть не могло бути створене.

Все сприйняття, розуміння та застосування отриманих на цій основі людиною знань про навколишній світ здійснюється на основі її суб'єктивного уявлення про організацію процесів, що відбуваються в ньому. Причому організаційні моделі такого уявлення, елементи і зв'язки їх організації настільки різноманітні, наскільки різноманітна свідомість різних суб'єктів пізнання. Це важливо розуміти і враховувати, оскільки, всі цілеспрямовані та випадкові впливи людини на те, що оточує, ґрунтуються на її конкретному, суб'єктивному уявленні про загальну організацію.

**Третє положення генезису організації:** генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків в матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

Така багатофакторна модель комплексно відображає загальну послідовність, зміст та логіку побудови взаємозв'язку основних рівнів виникнення, становлення і розвитку організації.

Склад і зміст такої основоположної послідовності становлення і розвитку всіх цих проявів організації є достатньо детермінованим ланцюжком визначальних елементів і зв'язків.

### 2.3. Властивості організації

Сутність організації як процесу або системи визначається не стільки формою її представлення, скільки внутрішнім змістом, що відображає можливості використання та розвитку її потенціалу. Основоположним виявом сутності організації є її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні і специфічні риси організації.

Саме властивості розкривають та виражають потенціал будь-якої організації, обумовлюючи можливість її функціонального

застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами.

Дослідження властивостей організації здійснюються універсально, незалежно від її природи, прояву, використання та взаємодії. Це необхідно для того, щоб виділити основоположні, дійсно організаційні, властиві як процесам, так і системам загальні властивості, що описують їх реальні прояви та перспективний потенціал функціонування і розвитку.

Перші властивості виявляються вже у визначенні організацій як об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів і систем. Так, визначенням суб'єктивної організації виокремлюється властивість цілеспрямованості.

Цілеспрямованість – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану. Це обумовлено роллю суб'єкта і застосуванням принципу примату цілі, що виокремлює цілепокладання як перший крок в організації будь-якого суб'єктивного процесу. Цілеспрямованість суб'єктивної організації відображає цільову природу її виникнення, структуру дерева цілей, закладену в основі виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до стратегічних, тактичних, оперативних, локальних й часткових цілей, їх підпорядкування загальній цілі даного циклу, оцінку ефективності його здійснення за ступенем її досягнення.

Застосування принципу перманентності визначення цілі стає одним з чинників формування, становлення і розвитку відповідної властивості суб'єктивної організації. Власне перманентність (властивість організації, яка характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, що продовжується), як одна з визначальних характеристик організації обумовлюється вже самою процесуальною природою її побудови і функціонування, визначається місцем і роллю складової розвитку в моделі її представлення та закріплюється вирішальним значенням в забезпеченні кінцевої результативності організації. Разом з тим властивість перманентності вказує на постійний розвиток як об'єктивної, так і суб'єктивної організації, що здійснюється незалежно від бажання суб'єкта.

Властивістю, що структурно формує організацію, є дискретність (переривчастість, виокремленість складових організації), що відображає поелементний, поетапний підхід до

її проектування, формування, функціонування, сприйняття та представлення.

Періодичне повторення об'єктивно сталої або цілеспрямовано сформованої послідовності перетворень в будь-якій організації представляє таку її конструкційну особливість, як циклічність (періодичне повторення певної послідовності).

Саме циклічність передбачає, обумовлює та розкриває властивість реверсивності (повернення до повторення початкового стану) організації як процесу. Сутність її полягає у поверненні до попередніх дій. При цьому необхідно розуміти, що йдеться не про можливість «...двічі увійти до однієї і тієї ж річки», а про необхідність оптимізації й повторення пройденого на основі цілеспрямованого або випадкового повернення до попереднього. Тут адекватне розуміння властивості реверсивності відкриває конструктивні можливості в підвищенні ефективності сприйняття, оцінки та управління процесом організації на основі повторення, адаптації і застосування штатних, типових, аналогічних рішень, наприклад за алгоритмом «цикл в циклі». Реверсивність спочатку використовувалася людиною в процесі аналізу того, що відбулося, виправлення допущеного, коректування того, що відбувається. Це зробило використання цієї властивості особливо важливим в організації дослідницьких та оперативних дій людини.

Здійснюючись в часі, будь-яка організація як процес перш за все характеризується такою його властивістю, як оперативність (швидкість, своєчасність). Причому під оперативністю як властивістю організації тут розуміється не стільки швидкість, скільки адаптація, відповідність, синхронізація ритмів, темпів, швидкості здійснення процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації, оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату. Оперативність процесу обумовлює необхідність своєчасного та адекватного врахування організаційних змін. Таку характеристику часто називають мобільністю, м'якістю, активністю, але найточніше її суть розкриває поняття гнучкість (здатність організації до адаптації, модернізації, реформації). Гнучкість організації в значній мірі визначає або обумовлює її здатність до пристосування, переорієнтації, зміни. Вона відіграє важливу коректуючу роль в конкретній організації як для процесів, так і для систем. Це обумовлено адекватним сприйняттям даного

терміну як в статичних, так і в динамічних ситуаціях, визначенням з його допомогою найважливішого ресурсу формування, розвитку та регулювання змін, широким діапазоном його застосування у зв'язку з необхідністю проведення оперативної корекції процесу організації, що вже здійснюється.

Одним з важливих конструктивних проявів потенціалу реверсивності та ресурсу гнучкості організації є таке її властивість, як ротаційність (переміщення по циклічній траєкторії), що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення. Саме у ній полягає могутній ресурс регенерації, реорганізації, реформування організаційних відносин між складовими на основі аналізу їх альтернативного функціонування після проведення взаємного, послідовного або зустрічного заміщення. Цілі та умови формування і мобілізації даного ресурсу достатньо різноманітні, від необхідності зіставлення та перевірки ходу і результатів процесу до проведення експерименту або інновації, але значення властивості ротаційності в процесі організації незмінно велике. Саме ця якість організації, її всебічне дослідження та цілеспрямоване використання визначають виключно високий потенціал саморегулювання процесу, його реорганізації, регенерації. Більш того, ротаційність забезпечує широкі можливості пошуку, апробації, модернізації та застосування форм і методів інноваційної організації за аналогією або на основі вже відпрацьованих процедур, циклів, дій. Це виявляється у вдосконаленні розподілу, оцінці модернізації та закріпленні вже напрацьованих ефективних методів і засобів її побудови.

Найрізноманітніші форми відносин і взаємодії між індивідуумами властиві переважній більшості процесів та систем сучасного світу. Цю характеристику, зокрема, розкриває корпоративність (схильність до групової асоціації і кооперації), що відображає соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації. Причому навіть об'єктивна організація сьогодні так чи інакше використовується та розвивається в умовах корпоративної взаємодії соціуму, що накладає на ці процеси істотний відбиток. Властивість корпоративності знаходить широке віддзеркалення в зв'язках і залежностях законів та принципів організації, активно розкривається і реалізується в процесах і системах суб'єктивної і змішаної організації найширшим спектром неоднозначних

тенденцій і наслідків, виражає суть процесів та систем соціального розвитку.

У реальному житті прагматичне розуміння та застосування терміну «організація» спочатку відповідає встановленню зв'язків між елементами або системами в процесі їх взаємодії. У цьому сенсі комунікаційність (здатність, схильність до взаємозв'язку) як властивість організації відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку. Відображаючи виняткову різноманітність навколишньої реальності, комунікаційність обумовлює варіаційний імовірнісний характер, суть та зміст палітри розвитку зв'язків організації як широке поле формування можливих форм та процедур її здійснення. Певною мірою саме комунікація, будучи основним ресурсом, провідником організації, обумовлює необхідну різноманітність її формування, функціонування і розвитку.

Потенціал різноманітності організації значною мірою зумовлює становлення та розвиток такої її властивості, як композиційність (можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів). Відображаючи дію відповідного закону, композиційність обумовлює розкриття та реалізацію потенціалу різноманітності архітектоніки побудови і здійснення найширшого спектру моделей цілеспрямованої реалізації зв'язків складових організації. Композиційність дозволяє безпосередньо вносити та послідовно удосконалювати змістовну різноманітність в проектування, побудову і модернізацію організаційної структури управління. Вона забезпечує ефективне досягнення або відображення цілеспрямованості структури, формує її концепцію, домінанту, ієрархію побудовою конкретної композиції елементів і зв'язків організації.

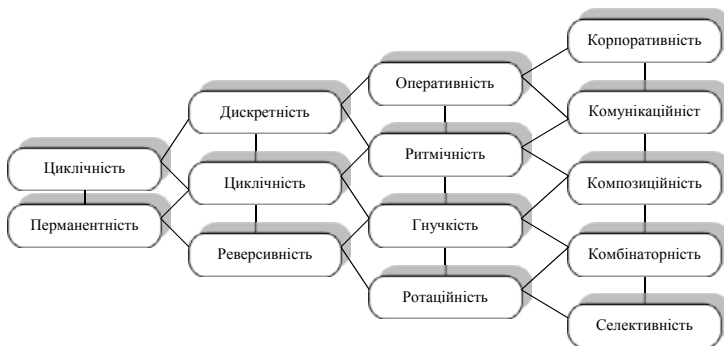
Вивчення, тиражування, розповсюдження способів та моделей побудови і здійснення організації передбачає її адаптацію до конкретних цілей, ресурсів і умов. Цей процес спирається на таку характерну та істотну властивість організації, як комбінаторність (потенціал, ресурс можливих способів з'єднання), що відображає потенційні можливості розробки застосування різних варіантів побудови та здійснення процесів і систем організації з вже відомих і використовуваних модулів. Разом з тим вона визначає стійку

здатність складових ефективно організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від реальних умов та чинників.

На практиці властивості комунікаційності, композиційності і комбінаторності організації найчастіше розглядаються та реалізуються в тісному взаємозв'язку у вигляді основних складових єдиного і комплексного інноваційного підходу та ресурсу формування, функціонування і розвитку нових організацій. Саме ними визначається перспектива організаційних змін, їх зміст, спрямованість і ефективність.

Однак визначальним інноваційним ресурсом організації є її селективність (здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей). Селективність організації обумовлює дослідження, вибір, освоєння, закріплення, вдосконалення і розвиток позитивного потенціалу, що забезпечує досягнення бажаного синергетичного ефекту. І якщо в суб'єктивній і змішаній організації це стає однією з її цільових якостей, то в об'єктивній організації властивість селективності є фундаментальною, реалізуючись в процесі природного відбору, що забезпечує її поступальний розвиток. При цьому суб'єктивна реалізація потенціалу селекції багато в чому спирається на принципи розвитку об'єктивного відбору, що відображає загальність цієї властивості організації.

Наведені та розкриті вище властивості організації дозволяють представити формування і розвиток основних складових її характеру у вигляді наступної комплексної моделі (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Класифікація загальних властивостей організації

Запропонована класифікація властивостей організації є відкритою, розгорненою системою, орієнтованою на всебічне вдосконалення та розвиток. Більш того, вона в якомусь сенсі провокує обґрунтування та виділення нових якостей та рівнів, побудову оригінальних моделей, що розкривають і уточнюють сутність, характер і властивості організації як процесу. Разом з тим вона дозволяє визначити взаємозв'язок і залежність специфічних властивостей організації в послідовності їх виокремлення, реалізації і спадковості, визначити і сформулювати їх дефініції, що останнім часом особливо активно і різноманітно здійснюють учені і практики.

Так, властивість організації поступова формувати та закріплювати нові якості стає ресурсом самовдосконалення, що визначається як інгресивність (поступове формування організацією нових якостей її складових). Цей потенціал організації не просто розширює, але істотно розвиває її селективність, оскільки ґрунтується не тільки на відборі, але і, в першу чергу, на цільовому синтезі принципово нових здатностей складових організації, обумовлених змінами зовнішніх та внутрішніх умов її формування, функціонування і розвитку.

Здатність до внутрішнього об'єднання якостей елементів в процесі самоорганізації є потенціалом, що послідовно розвивається і використовується та визначає кон'югованість (здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів і організацій). Ця властивість розкриває виключно перспективні ресурси внутрішнього вдосконалення та розвитку організацій. На її основі формуються, функціонують і розвиваються всі сучасні системи та процеси самоорганізації, кооперації, самоврядування, самовдосконалення та вільного розвитку організацій в ринкових умовах. Ця властивість стає основним конструктивним ресурсом побудови та здійснення оригінальних моделей еволюційних перетворень соціально-економічних систем.

Наростаюча здатність організацій до активної, безпосередньої та опосередкованої взаємної комутації, адаптації і пристосовності елементів та систем в рамках самоорганізації визначається як кореляційність (здатність до активізації взаємозв'язку). Ця властивість є необхідною основою формування широкої виробничої кооперації, інтерактивної ринкової взаємодії, вільного створення і розвитку взаємодії в рамках загального конкурентного середовища.

У соціально-економічних організаціях широко використовується здатність елементів до активізації, адаптації та мобілізації максимального функціонального потенціалу в умовах самоорганізації, що забезпечує досягнення оперативної та локальної мети. Ця властивість називається егресивністю (досягнення максимального рівня реалізації якостей організації). Забезпечувана цією властивістю максимальна віддача кожного елемента та всієї організації в цілому є стратегічним орієнтиром, що визначає можливості її подальшого вдосконалення та розвитку.

Ефект блискавичного цілеспрямованого формування (запозичення) і застосування нових якостей організації, що є основним інноваційним ресурсом індивідуума, визначається як емерджентність (оперативна мобілізація нових якостей). Це властивість, як і егресивність, перш за все використовується соціально-економічними організаціями, що стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. На її використанні так чи інакше ґрунтуються більшість програм виведення організацій з кризи шляхом диверсифікації, конверсії, освоєння нових сегментів ринку. У реальних умовах розвитку кризової ситуації оперативна мобілізація прихованих, формування та використання нових якостей організації нерідко стають єдиним ресурсом реорганізації. Найчастіше він мобілізується та використовується в процесі реструктуризації, розділення, розмежування кризової організації на низку часткових, зокрема достатньо успішних формувань. Це дозволяє виділити проблемні складові, зосередити увагу на їх подальшій долі, розробити конкретні шляхи реорганізації, застосувати достатньо широкий спектр найрізноманітніших організаційних рішень.

В цілому склад і взаємозв'язок сукупності властивостей організації, що визначають та розкривають її системний потенціал, можуть бути представлені таким чином (табл. 2.1).

У представленій класифікації відображені якості, що вимагають певного пояснення. Перш за все серед них виділяється група загальних якостей, що безпосередньо визначають організаційний характер будь-якого об'єднання. До них відносяться цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість та відособленість, що визначають властивості організації та обумовлюють формування і розвиток вищенаведеного ряду її специфічних якостей.

Таблиця 2.1

**Властивості організації**

<b>Загальні</b>	<b>Соціальні</b>	<b>Синергічні</b>
цілісність	цілеспрямованість	місія
комплексність	концептуальність	архітектоніка
конструктивність	ієрархічність	формалізованість
стійкість	консервативність	толерантність
відособленість	корпоративність	кон'югованість
обмеженість	проблемність	інгресивність
репродуктивність	мотивованість	саморегулювання
дискретність	ротаційність	циклічність
гнучкість	оперативність	реверсивність
адаптивність	інноваційність	емержентність
інваріантність	конкурентність	егресивність
інтегративність	комунікативність	кореляційність

У цьому переліку загальних властивостей організації викремлюються:

- обмеженість, що визначає межі реалізації організації і прояву її властивостей;
- репродуктивність, що обумовлює найважливіший ефект відтворення організації;
- адаптивність, що забезпечує можливість пристосування організації;
- інваріантність, що розкриває палітру різноманітності реалізації організації;
- інтегративність, що відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію.

Група цих загальних для всіх організацій властивостей багато в чому обумовлює ресурси їх функціонування та розвитку, визначає можливості вдосконалення і зміни.

Систему соціальних властивостей організації формують наступні якості:

- концептуальності, що відображає певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- ієрархічності, що розподіляє підпорядкованість та повноваження різних рівнів організації;
- консервативності, що виражає прагнення більшості індивідумів до стабільності та передбаченості;
- проблемності, що реалізує порівняльні начала соціального підходу до організації;
- мотивованості, що розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації;
- інноваційності, що формує різноманіття необхідних форм організації;
- конкурентності, що обумовлює висунення, закріплення та розвиток суспільством найбільш перспективних форм організації;
- інтегративності, що відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
- кореляційності, що характеризує готовність складових соціальної організації до найрізноманітнішої взаємодії.

Систему синергічних властивостей організації відкриває поняття «місія», яке застосовується, як правило, тільки до соціальних систем. Виконання місії організації багато в чому визначається рівнем розвитку такого її важливої синергічної властивості, як архітектоніка. Саме вона стратегічними можливостями розвитку, ресурсами різноманітності побудови та перетворення конфігурацій організації обумовлює потенціал її самовираження і перспективи вдосконалення. Разом з тим архітектоніка чином об'єднує складові в загальну конструкцію на основі місії.

Особливого значення набуває така важлива синергічна властивість організації, як саморегулювання. Його роль в забезпеченні стійкого функціонування і розвитку організації важко переоцінити, оскільки дія закону самозбереження багато в чому ґрунтується саме на цій якості. Власне саморегулювання відображає, з одного боку, абсолютно необхідний ресурс стабілізації, а з іншого – найважливіший потенціал вдосконалення кожної організації.

Наведена класифікація виділяє конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними і синергічними властивостями

прояву самоорганізації як системи, що забезпечує основний потенціал функціонування та вдосконалення індивідуума. Цей взаємозв'язок виявляється та реалізується в найрізноманітніших формах організації, зміст яких стає функцією об'єктивного і суб'єктивного розвитку суспільства.

Так, виділення в представленій класифікації системи синергичних властивостей не тільки акцентує увагу на цільових якостях організації, але і вибудовує їх причинно-наслідкову ієрархію, аналогічну її дереву цілей. І дійсно, якщо місія ідентифікується на рівні глобальної цілі організації, то архітектоніка, формалізованість та толерантність обумовлюють її стратегічну стабільність, а подальші властивості – відповідні тактичні, оперативні, локальні та часткові рівні цілей її функціонування і розвитку.

Подібна диспозиція неминує зумовлює дискретизацію наведених властивостей, виокремлення та розвиток їх часткових і специфічних проявів на кожному з рівнів, побудову складних конфігурацій взаємодії якостей, що розвиваються та обумовлюють, врешті-решт, появу принципово нових організацій. Саме цим шляхом формувався, еволюціонував і відпрацьовувався мережевий підхід до побудови взаємодії комерційних структур на основі властивостей саморегулювання, емерджентності, егресивності та кореляційності в умовах інтенсивного розвитку ринкових відносин.

## 2.4. Принципи організації

Принципи організації безпосередньо впливають із законів та закономірностей управління. У спеціальній літературі не вироблено єдиного підходу до формулювання принципів організації. Деякі дослідники тлумачать окремі закони як принципи, а принципи зводять в ранг законів. На думку більшості дослідників, **принцип** є оптимальним правилом (нормою), яке сформульоване людьми та носить об'єктивний характер.

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, між організаціями і державою, застосовуються певні методи управління. Не слід вважати, що принципи організації

є догмою. Економічне життя суспільства не стоїть на місці, вона змінюється. Разом із зміною реалій господарювання зазнають зміни і принципи організації.

Так, на рубежі XIX–XX століть, засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль в книзі «Загальне і промислове управління», опублікованій в 1916 р., розробив систему загальних принципів управління, що складається з 14 пунктів. Принципи управління 90-і років XX століття основну увагу приділяють соціальному аспекту управління.

Узагальнюючи ці підходи, можна підрозділити принципи на загальні – для всіх організацій і ситуацій, часткові та ситуативні – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації, і, крім того, принципи, характерні для певного стану організації, – динамічного або статичного.

Окрім цього, в літературі принципи організації розподіляють на три групи:

1) структурні принципи (розподіл праці, єдність мети та управління, співвідношення централізації та децентралізації, влада і відповідальність);

2) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу);

3) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива).

**Структурні принципи** забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями та завданнями, з одного боку, і їх розподіл на більш часткові та дрібні – з іншого, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднанню підрозділів ланцюгом цільових команд.

**Принципи процесу** зумовлюють характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими, особливо це відноситься до принципів справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни обумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами співробітників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи повинно

бути обґрунтоване застосування санкцій та підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур.

**Принципи кінцевого результату** визначають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована і цілеспрямовано спрямована організація повинна характеризуватися порядком та стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність при виконанні своїх обов'язків.

**Загальні принципи організації та їх характеристика.** Об'єднуючи різні підходи, до загальних принципів організації можна віднести: принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності – відповідність цілей та ресурсів, відповідність розпорядництва та підпорядкування, відповідність ефективності діяльності та економічності; принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації (системний принцип).

**Принцип зворотного зв'язку.** Соціально-економічні системи є в основному відкритими та нерівноважними системами. Порушення рівноваги в них можливо унаслідок найрізноманітніших причин або випадкових збурень. Незалежно від природи керованих об'єктів (механічних, біологічних, соціальних) їх регулювання можливе за принципом зворотного зв'язку.

Будь-яка система управління складається з двох провідних підсистем – керуючої та керованої. Між ними є різноманітні комунікаційні зв'язки, що є відповідними каналами передачі управлінської інформації від суб'єкта до об'єкту та навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами – керуючою та керованою – дозволяє встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи. Зіставлення рівнів інформації дає можливість оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів. Зворотний зв'язок може бути позитивним, таким, що підсилює дію сигналу узгодження, і негативною, при якій дія небажаного узгодження повинна бути нейтралізована.

Принцип зворотного зв'язку не можна розуміти однобоко як результат функціонування системи в одному режимі (або позитивний, або негативний зворотний зв'язок). Оцінка інформації суб'єктом управління повинна бути оперативною та достовірною – тільки в цьому випадку не відбудеться втрати якості управління.

**Принцип розвитку.** Це один з провідних загальних принципів організаційних систем (взагалі всіх матеріальних систем). Розвиток – необоротна спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: *еволюційну*, таку, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами; *революційну*, таку, що є стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого.

Існує прогресивний і регресивний розвиток (зміна). Прогресивний і регресивний розвиток може охоплювати спочатку не всю систему в цілому, а тільки який-небудь її компонент, і лише з часом соціально-економічна система зазнає повною мірою якісних змін.

**Принцип змагальності, конкуренції.** Практика підтверджує, що життєздатність соціальної системи залежить від ступеня розвитку змагальних, конкурентних начал. Конкуренція виявляє найбільш результативні, ефективні шляхи соціально-економічного розвитку. Це виражається в порівнянні, відборі та впровадженні найбільш ефективних методів господарювання та управління.

Командно-адміністративна система управління не дозволяла розвиватися конкуренції, гальмувала прояв приватної ініціативи, монополізувала виробництво різних товарів і послуг. Дана система перейшла на «млявий біг», а потім до деградації та застою. Якийсь час в економічній науці принцип конкуренції ігнорувався. Стверджувалося, що в умовах соціалістичної системи господарювання її прояв завдає економіці великої шкоди.

Конкурентні відносини суперечливі: механізм конкуренції формує соціальні пріоритети свободи вибору, активної дії на ухвалення сміливих, продуктивних управлінських рішень. Одночасно конкуренція може зробити і негативний вплив на роботу деяких організацій, привести їх до банкрутства. Особливо небезпечна так звана недобросовісна конкуренція, тобто застосування в процесі боротьби з конкурентами недозволених економічних прийомів або навіть силових акцій. Принцип здорові

конкуренції – це двигун соціально-економічної системи, розвиток якої необхідно стимулювати.

**Принцип додатковості.** У організаційних системах поєднуються, з одного боку, об'єктивні, стійкі тенденції, запрограмовані, рівноважні, організовані, прогнозовані начала, а з іншого боку, випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, самовільні, імовірнісні, непрогнозовані начала. Вони доповнюють один одного. Їх діалектична взаємодія визначається як принцип додатковості, суть якого – амбивалентний підхід до розкриття функціонування та розвитку організаційних систем.

**Принцип відповідності цілей і ресурсів.** Ключові цілі, прийняті в організації, повинні своєчасно забезпечуватися ресурсами. Даному принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Вона полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) з вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що видав завдання, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Використання даної технології зазвичай призводить до досягнення мети в заданий термін при прийнятних відхиленнях в забезпеченні ресурсами. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

Основні умови ефективного використання даної технології наступні:

- штат працівників, що реалізують конкретне завдання меті, повинен складати 100–2000 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного року з моменту його видачі;
- визначеність і доступність управлінських та виробничих ресурсів повинні забезпечуватися в задані терміни;
- розподіл управлінської та виробничої праці повинен бути чітко вираженим;
- випуск серійної та масової продукції повинен здійснюватися протягом тривалого часу.

**Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування.** У кожного працівника повинні бути один лінійний

керівник та будь-яка кількість функціональних при виконанні конкретної роботи. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні та патронажні функції. Функція вважається адміністративною, якщо серед процедур, що її складають, пріоритетною є процедура «Ухвалення рішення» або «Затвердження рішення». Для технологічної функції – це наявність серед процедур, що її складають, пріоритетних процедур: «Підготовка рішення», «Узгодження» або «Організація виконання рішення». Якщо в наборі немає пріоритетних процедур, то це патронажна функція. Наявність адміністративної загальної або конкретної функції управління додає їй цього ж статусу.

**Принцип відповідності ефективності діяльності і економічності.** Для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Пріоритет повинен належати ефективності. У основі поняття ефективності лежить слово «ефект», що означає враження, що справляється ким-небудь на кого-небудь. Ефект може бути організаційним, економічним, психологічним, правовим, етичним, технологічним та соціальним. Зазвичай ефект (результат) порівнюють з витратами за допомогою порівняних показників. Різниця між поточними та попередніми витратами характеризує економічність. Якщо витрати зменшилися – це позитивна економічність, а якщо збільшилися, то це негативна економічність. В результаті ефективність може бути визначена як ступінь впливу різниці витрат на різницю результату, тобто економічності на різницю результату.

**Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління.** Необхідно знайти якнайкраще поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва та управління. Потреба людини у владі, самовираженні і самопрояві спонукає багато керівників підсилювати централізацію виробництва та управління. Це свідчить про наявність «синдрому великого бізнесу», за якого істотно зростають труднощі як у виробництві, так і в управлінні. Даний принцип вимагає вчасного проведення об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

**Принцип прямого зв'язку.** Цей принцип означає, що виробничі та інформаційні процеси повинні протікати найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень. Якщо як приклад узяти інформацію, то її достовірність та цінність також безпосередньо залежать від вибраного шляху доставки. Так, спочатку абсолютно достовірна та дуже цінна інформація, пройшовши довгий шлях і поступивши до користувача надто пізно, може до цього моменту виявитися недостовірною та такою, що дезорієнтує.

**Принцип ритмічності.** Виробничі та інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим рівнем рівномірності протягом заданих часових інтервалів. Ритмічність забезпечує узгодженість продуктивності праці на різних ділянках єдиного технологічного процесу.

**Принцип синхронізації (системний принцип).** Серед виробничих та інформаційних процесів або підрозділів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає достатньої гнучкості в організації бізнес-процесів: щось слід тимчасово або постійно підсилювати, щось ослабити, когось виокремити та надавати йому найбільшу підтримку, а когось такої підтримки позбавити. Цей принцип сприяє реалізації іншого принципу – «пріоритету структур над функціями в організаціях, що діють». Замість того щоб змінювати склад структури, її можна переорієнтувати на нові підрозділи або процеси.

**Часткові та ситуативні принципи організації.** Часткові принципи мають обмежене розповсюдження в соціально-економічних системах. Їх підрозділяють на наступні групи:

- принципи, що використовуються в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній, сімейно-побутовій);
- принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи державної служби, принципи управління персоналом, принципи побудови системи управління персоналом в організації, принципи планування службовий-професійного просування);
- принципи управління фірмою, корпорацією.

Е. Смирнов, відомий фахівець, в області теорії організації і управління розробив систему **принципів організаційного аудиту**: принцип виокремлення головного; принцип відповідності; принцип енциклопедичності; принцип повноти; принцип системності; принцип стандартизації; принцип своєчасного використання облікових даних; принцип еластичності; принцип планування; принцип координації; принцип включення.

Особливості дії **ситуативних принципів** обумовлені ситуацією, що складається або особливим характером діяльності. Наприклад, відомий американський топ-менеджер Лі Якока при формуванні своєї команди керувався наступними принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, вміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність взятися за важку проблему, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність в підборі членів команди. До цієї ж групи правил-принципів можна віднести **правила-повчання**.

## 2.5. Система законів організації

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи та суспільства, законів управління. Закони в суспільстві розуміють в двох позиціях: як нормативні акти, прийняті і затверджені в установленому порядку найвищими органами державної влади; як необхідні, істотні, стійкі, такі, що повторюються, відносини між явищами в природі та суспільстві. Ці закони мають об'єктивний характер.

Закони є вищим ступенем пізнання і мають форму загальності (тобто виражають загальні відносини, зв'язки, властиві всім явищам даного роду, класу). У науковій літературі існують різні категорії законів: закони науки, закони природи, закони-приписи, закони мислення та закони організації.

**Закони науки** – це знання, що формулюється людьми в поняттях, які відображають об'єктивні процеси, що відбуваються в природі і суспільному житті на мікро- і макрорівнях.

Під **законами природи** розуміється математичний вираз якого-небудь природного явища, що здійснюється при відомих обставинах з однаковою необхідністю.

**Закони-приписи** – норми, принципи поведінки, які людина повинна дотримувати в організації, громадських об'єднаннях (правові, етичні закони).

**Закони мислення** – правила, застосування яких сприяє досягненню оптимальної розумової діяльності (закони логіки).

Кожну організацію можна розглядати як об'єднання дрібних підрозділів. Умови застосування і порядок функціонування законів в цих підрозділах можуть різнитися в деталях.

**Закони організації** бувають загальні, часткові та особливі. *Загальні* закони є універсальними, тобто вони не залежать від країни, географічного розташування. *Часткові* – діють в конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. *Особливі* (специфічні) – відображають специфіку організації.

Закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу емпіричного підходу до професійного, дозволяють правильно оцінити ситуацію, що виникає, допомагають об'єктивно аналізувати накопичений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в організаціях. Вони мають істотні особливості, а саме:

- характеризують загальні зв'язки і відносини в соціальному середовищі;
- виступають в ролі каталізатора суспільного процесу;
- підсилюють свій вплив на діяльність організацій з розвитком суспільних відносин.

Існують різні точки зору на класифікацію законів організації. Так, Е. Смирнов [79] виділяє дві групи об'єктивних законів: універсальні і специфічні. Дія універсальних законів розповсюджується на соціальну, біологічну та частково на технічну системи. До цієї групи відносяться основоположні та фонові закони. *Основоположні* – закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку. *Фонові* – закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон композиції-пропорційності. Специфічні об'єднують низку законів, що стосуються тільки соціальних організацій. У підручнику А. Беляєва і Е. Короткова [9] наголошується, що теорія організації вивчає загальні, часткові та специфічні закони (рис. 2.3), які знаходять свій прояв в організаціях.



**Рис. 2.3. Закони організації та їх взаємодія**

Ці дві класифікації близькі за своїм змістом, але мають різночитання в назвах. Часткові закони другої класифікації рівнозначні специфічним першою, а специфічні другої класифікації близькі за своєю сутністю до фонових в першій. На наш погляд, доцільне об'єднання цих двох підходів та виокремлення загальних законів, часткових, що діють в певній ситуації, та специфічних, що діють в якій-небудь одній, специфічній сфері.

**Загальні закони організації.** Загальні закони організації діють у всіх матеріальних системах. До основних з них можна віднести наступні:

- закон синергії;
- закон самозбереження;
- закон розвитку;
- закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкту;
- об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною;
- загальний закон врахування системи потреб.

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси складають потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації володіє своїми кількісними та якісними характеристиками: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде або істотно меншим, або істотно більшим суми потенціалів, що складають діяльність ресурсів, – ефект синергії.

Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний резонансу, тобто різкому зростанню або зниженню продуктивності. Таким чином, синергії може викликати як різко позитивні, так і різко негативні наслідки. Позитивна синергії реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергії одержується в результаті абсолютного непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій більшою мірою цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації – закон синергії.

**Закон синергії** свідчить: для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, що входять в неї (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

Особливе значення мають соціальні системи у вигляді компаній, фірм, товариств або об'єднань. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, при якому ресурси оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії виявляється нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника та тривалого періоду успіху. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника з пошуку якнайкращого набору ресурсів.

Закон синергії діє незалежно від волі та свідомості керівника, проте результати дії закону залежать від керівника, підлеглих і зовнішнього середовища відносно закону синергії.

А. Богдановаргументує важливість і значущість тектологічного закону синергії: «Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною. Бо будя-яке завдання практики та теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати деяку сукупність елементів реальних або ідеальних» [11].

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

- хороший настрій в колективі;
- посилення інтересу працівників до професійного зростання;

- активне придбання акцій своєї організації;
- посилення лояльності до керівництва організації;
- зростання числа пропозицій щодо вдосконалення технології і структури управління;
- добродійна діяльність організації;
- стійкість організації до внутрішніх та зовнішніх впливів.

В даний час відсутні прямі методи оцінки синергетичного ефекту. Проте для успішної реалізації закону синергії необхідно використовувати методи організації та самоорганізації, управління і самоврядування. Серед них: питання-відповіді; конференція ідей або «мозкова атака»; метод евристичного прогнозування.

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. В таблиці 2.2. наведено перелік основних показників, що дозволяють зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

Таблиця 2.2

### Основні показники ефекту синергії

Особові та групові	Для організації в цілому
Збільшення продуктивності праці.	Високий рівень показників економічної діяльності.
Внесення пропозицій щодо поліпшення умов організації праці.	Швидка і адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі
Підвищення рівня професійної підготовки.	Використання прибутку для розширення власного бізнесу.
Посилення виконавської дисципліни.	Стійкі показники розвитку організації.
Освоєння суміжних професій.	Вдосконалення структури.
Зростання заробітної плати.	Освоєння нових ринків збуту.
Перехід до групових форм оплати праці і гнучка система заохочень трудової діяльності.	Використання сучасних технологій комунікації і управління.
Придбання акцій організації.	Підвищений попит на продукцію.
Свідоме ставлення до праці.	Висока якість товарів і послуг.
Лояльність до керівництва.	Створення позитивного іміджу.
Відсутність конфліктів.	Сприятливий моральний клімат.
Участь в колективних заходах.	Інноваційна діяльність.

Практична реалізація методу порівняльних оцінок передбачає накопичення статистичних даних про діяльність однотипних організацій за чималий проміжок часу та побудову на базі цих даних еталонної моделі. Надалі при оцінці ефективності системи управління організацією щодо використанню синергетичного ефекту проводиться порівняння її показників з параметрами моделі. Більшість показників, наведених в таблиці 2.2., передбачає оцінку тільки на якісному рівні, їх кількісна величина може бути визначена методом експертних оцінок. Для знаходження оцінок за показниками особового характеру доцільно застосовувати процедуру тестування соціально-психологічного стану особи.

Кожен керівник повинен правильно оцінювати *загальне становище* в організації і ситуацію, що складається навколо неї, щоб ухвалити рішення про її подальшу долю. Теоретичною основою для аналізу загального стану організації є закон самозбереження.

Формулювання **закону самозбереження**: кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

Цей закон має особливе значення для соціальних систем (компаній, фірм, товариств, об'єднань). Він може бути представлений у вигляді наступного співвідношення:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}), \quad (2.1)$$

де  $R_{1i}$  – внутрішній потенціал (ресурс);  $R_{2i}$  – зовнішній потенціал організації в  $t$ -ій сфері (економіка, політика, фінанси і т.д.), що сприяє її розвитку;  $V_{1i}$  – внутрішній потенціал організації;  $V_{2i}$  – потенціал зовнішнього середовища в  $i$ -ій сфері, що прагне ліквідувати організацію або завдати їй відчутної шкоди.

Ліва частина формули носить назву «Потенціал творення» (С), права – «потенціал руйнування» (Р). Сума творчих ресурсів організації завжди прагне бути більшою суми руйнівних ресурсів. Формулу можна представити у вигляді:  $C > P$ . Якщо це співвідношення тривалий час не може бути виконане, то організація припиняє своє існування добровільно або примусово.

Поточний стан організації залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. До **внутрішніх** відносяться принципи діяльності

організації, рівень кваліфікації персоналу, використання ресурсів і технологій, ступінь поєднання функцій та структури управління. До **зовнішніх** – економічна і політична ситуація, купівельна спроможність населення, рівень культури, стан розвитку науки і технологій. Якщо керівник організації професійно формуватиме внутрішні чинники діяльності організації та підсилуватиме стійкість організації до зовнішніх дій, то він може істотно підвищити творчий потенціал організації.

Для реалізації закону самозбереження велике значення має (на думку одного з провідних теоретиків в області менеджменту М. Портера) дотримання **трьох стратегій** поведінки фірми на ринку:

1) досягнення лідерства в мінімізації витрат виробництва, внаслідок чого фірма може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Фірми, що використовують такий тип стратегії, повинні добиватися високої організації виробництва та постачання, високого рівня професіоналізму співробітників та впроваджувати передові технології;

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому випадку організація (фірма) повинна здійснювати курс на особливо спеціалізоване виробництво та добиватися лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дистрибуторів високого класу;

3) концентрація зусиль фірми у вибраному ринковому сегменті. В цьому випадку фірма може об'єднати дві перші стратегії – зниження витрат та високу спеціалізацію у виробництві продукту. Проте для реалізації стратегії третього типу фірма повинна будувати свою діяльність перш за все на аналізі потреб клієнтів певного сегменту ринку, тобто конкретних клієнтів.

**Розвиток** – це незворотна й спрямована зміна матерії. Цикл розвитку вносить елементи новизни до чергового витку створення технічних пристроїв, зародження життя, створення наукової теорії. Існують дві форми розвитку: еволюційна – безперервні, поступові кількісні і якісні зміни; революційна – стрибкоподібні зміни. Розвиток буває прогресивним і регресивним. *Прогресивний* – це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного.

**Регресивний** – це зворотний рух, перехід від вищого до нижчого, деградація. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою та складають діалектичну єдність. Прогрес і регрес – це складові частини процесу досягнення гармонії. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводять розвиток будь-якої організації.

Розвиток організації обумовлений зміною наступних чинників: попиту і пропозиції на ринку; зовнішнього середовища; внутрішнього середовища; екології.

**Формулювання закону розвитку:** кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Математична інтерпретація цього закону має наступний вигляд:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_i) \rightarrow R_{\max}, \quad (2.2)$$

де  $R_j$  – потенціал системи на  $j$ -ому етапі життєвого циклу;  $R_{ij}$  – потенціал системи в  $i$ -й сфері (економіка, техніка, політика, фінанси) на  $j$ -ому етапі.

Величина  $R_{\max}$  є величиною суб'єктивною і залежить від уявлень керівників про стійкість організації. Вона виражається в запасах і резервах організації.

У літературі з теоретичних проблем кібернетики виявлена закономірна залежність між рівнем різноманітності об'єкту і рівнем різноманітності суб'єкту управління. Стосовно соціальних організацій різноманітність системи, що управляє, завжди менше різноманітності об'єкту управління з погляду інформаційної «місткості». Система, що управляє, бідніша за реальний об'єкт, який вона покликана упорядковувати. Існує необхідний мінімум різноманітності органу управління щодо свого об'єкту.

**Формулювання закону відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкту:** різноманітність (невизначеність) в поведінці керованого об'єкту може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності органу (органів) управління.

Різноманіття соціальних систем, що існує в природі та суспільстві, яке різниться за масштабами, складністю, рівнями їх відкритості, зумовлює альтернативність шляхів їх розвитку та функціонування. Подібний процес деякі учені розглядають як закон, що виявляється на всіх етапах еволюції природи і суспільства.

На думку академіка Н. Моїсеева, в соціальному розвитку відбувається безперервний жорсткий відбір більш довершених організаційних структур, що володіють кращими властивостями адаптації. При цьому було б помилково недооцінювати вплив свідомого, організуючого початку на вибір альтернативних шляхів розвитку як окремих соціумів, так і організацій.

Для того, щоб соціальна система стабільно функціонувала, вона повинна мати єдину мету, провідний суб'єкт управління, що спрямовує її розвиток як цілісного утворення. За відсутності або недотриманні будь-якого з цих параметрів соціальна система (організація) не в змозі зберегти свою цілісність. Спочатку вона відчуває розбалансованість, дезинтеграцію, хаотичну взаємодію між її компонентами, а згодом розпадається. При взаємодії компонентів системи необхідно дотримувати **об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною**. Ця вимога обумовлена самою природою цілого, його виникненням та розвитком. Ціле (система) і частини (компоненти) єдині, вони не існують один без одного. В той же час їх вплив на функціонування соціальної системи неоднаковий. У взаємодії цілого і частини провідною стороною є ціле, яке активно впливає на частини (компоненти). Частини підпорядковані цілому, рухаються, розвиваються в його межах та узгоджуються з ним в реалізації своїх функцій. Відносини між цілим і частиною – це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених в стабілізації та збереженні організації як системи.

У організаційних соціальних системах діє **загальний закон врахування системи потреб** – індивідуальних, групових, загальноорганізаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, провідними з яких є економічні і соціальні, що обумовлене їх природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини.

Американський дослідник А. Маслоу всі потреби розділив на дві групи: первинні і вторинні. У свою чергу первинні потреби

Маслоу підрозділив на фізіологічні, потребу в безпеці та захищеності. Вторинні потреби включають соціальні потреби, потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, самовираженні, реалізації потенційних можливостей та зростанні як особи.

Оскільки з розвитком людини як особи розширюються її потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Тому і процес мотивації поведінки окремої особи і соціальної групи за допомогою потреби нескінченний. Для того, щоб наступний, вищий рівень потреб почав впливати на поведінку людей, не обов'язково повністю задовольняти потребу нижчого рівня.

Організація є самостійним суб'єктом ринку, що об'єктивно породжує у її колективу свої економічні, соціальні та інші потреби і інтереси. Окремі групи, організації, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним ступенем складності, трудомісткості та інтенсивності. Все це створює різні потреби та інтереси у різних груп трудового колективу. Тому система інтересів і потреб повинна складати основу механізму управління. Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

**Часткові закони організації.** До часткових законів відносять закони, що діють в конкретних ситуаціях та певних видах діяльності.

Одним з часткових законів управління виробництвом є **закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів.** Він означає безперервність та ритмічність процесу виробництва, безперервність матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції, оновлення основних виробничих фондів підприємства. Дотримання даних умов дозволяє досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів – це основа їх раціонального використання, а також джерело підвищення ефективності виробництва.

Ритмічність роботи підприємства повинна знаходитися під контролем керівників. Причин неритмічності роботи багато: неоптимальне внутрішньофірмове планування, недоліки ремонтного та енергетичного обслуговування, невчасна і неякісна підготовка виробництва, слабка координація діяльності

постачальників. Неритмічна робота підприємства негативно позначається на роботі підприємств-суміжників. Через соціально-економічний розподіл праці підприємства органічно взаємозв'язані.

Порушення ритму на одному господарюючому об'єкті викликає труднощі в роботі інших об'єктів і навіть цілої галузі економіки. Тому забезпечення ритмічності роботи підприємства – важлива функція менеджера.

Іншим частковим законом є **закон змагальності кадрів управління**. За ним кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки та відбору управлінських кадрів відповідно до їх реальних здібностей. Дія такого механізму нерозривно пов'язана з конкурсним вибором та висуненням самою господарською системою найбільш професійно підготовлених співробітників на заміщення керівних посад.

У організаційному забезпеченні професійного зростання персоналу управління необхідно враховувати підходи, що істотно впливають на стимулювання їх професіоналізму. На підвищенні професіоналізму працівників управління позитивно позначається використання двох основних підходів: по-перше, динамічної кар'єри, пов'язаної з вертикальним посадовим просуванням (зростанням), із зміною посад; по-друге, статичної кар'єри в рамках одного апарату, одного рівня управління, однієї посади, що здійснюється шляхом професійного зростання із зміною функцій, а також шляхом глибшого оволодіння професією, уміннями та навиками, підвищення професійної компетентності. Можливим є поєднання даних підходів в розвитку професіоналізму персоналу управління. При цьому важливо враховувати індивідуальні мотиви різних працівників апарату управління: можливість проявити творчість, оволодіння професійною компетентністю, завоювання авторитету серед колег, зміцнення свого становища в організаційній структурі управління.

У розробці стратегії зростання професіоналізму і висунення співробітників з урахуванням дій закону змагальності кадрів управління необхідно визначити критерій професійно-кваліфікаційного рівня на всіх етапах руху кар'єри для того, щоб професійні вимоги спонукали людину до оволодіння своєю професією, укріплювали її перспективу.

Існують й інші часткові закони, що діють в різних країнах і різних галузях економіки.

**Специфічні закони організації.** Специфічні (особливі) закони базуються на ефективному використанні законів в сфері функціонування організацій і людей.

До специфічних законів організації можна віднести:

- закон інформованості-впорядкованості;
- закон єдності аналізу і синтезу;
- закон пропорційності і композиції;
- закон диференціації і універсалізації функцій;
- закон своєрідності;
- закон соціальної гармонії;
- закон оптимального завантаження;
- закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації.

Інформаційне середовище є об'єктом управління поряд з персоналом, фінансами, виробництвом. Воно підкоряється дії закону інформованості-впорядкованості. Під впорядкованістю розуміється гармонійний розвиток всіх елементів організації: системи управління, персоналу, підрозділів, економіки та інших, а також наявність між елементами встановленої взаємодії (взаємовпливу).

Формулювання **закону інформованості-впорядкованості:** кожна система (біологічна або соціальна) прагне отримати якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження).

Згідно закону інформованості-впорядкованості чим більшу інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище має в своєму розпорядженні організація, тим більшу вірогідність стійкого функціонування вона має. Закон вимагає від керівників створення ефективної системи комунікаційних зв'язків, впровадження передових інформаційних технологій. На думку багатьох дослідників, керівник від 50 до 90% свого часу витрачає на комунікації. Обмін інформацією пронизує всі основні види управлінської діяльності, комунікації є пов'язуючими каналами. За допомогою комунікацій здійснюються координація, впорядкування і регулювання діяльності людей.

Сприятливий результат в управлінні можливий лише в тому випадку, якщо використовується закон інформованості-впорядкованості. Для цього керівники організацій повинні: формувати для конкретного завдання оптимальний набір необхідних характеристик інформації; знаходити або створювати свої джерела з необхідними характеристиками інформації; підвищувати кваліфікацію своїх співробітників; впроваджувати передові інформаційні технології.

Аналіз і синтез є елементами біологічного і інтелектуального розвитку. **Аналіз** – це розділення цілого на частини, представлення складного у вигляді простих складових, зміна цих частин, додавання нових або усунення деяких з них для ефективної діяльності або зручності дослідження. **Синтез** – це з'єднання, об'єднання (уявне або реальне) оновленого набору простих складових об'єкту в єдине ціле, узгодження їх діяльності для ефективнішої діяльності або зручності дослідження. Аналіз і синтез складають інтелектуальний процес будь-якої розумної людини – цим вона відрізняється від інших представників тваринного світу. Аналіз та синтез властиві також й колективному мисленню учених, фахівців. Переважання колективного аналізу над синтезом призводить до диференціації наук, до глибшого вивчення спеціальних питань. Аналіз і синтез в індивідуальному та колективному мисленні переплітаються і не можуть існувати один без одного. Аналіз і синтез мають велике практичне значення при реформуванні і реструктуризації компаній, організації колективної праці, наукових дослідженнях.

У теорії організації аналіз включає дві основні процедури: розділення цілого на частини; поліпшення функціонування кожній з цих частин. Синтез також складається з двох процедур: узгодження характеристик виділених частин; об'єднання їх в одне ціле. Процедури поліпшення характеристик виділених частин організації та узгодження цих характеристик в більшій мірі відносяться до теорії управління і менеджменту, а розділення і об'єднання – безпосередньо до теорії організації. Процеси розділення і об'єднання в природі і штучних організаціях йдуть постійно і циклічно. Швидкість і результат перетворень залежать від творчих ресурсів компанії, а також від діапазону зміни зовнішнього або внутрішнього середовища.

**Формулювання закону єдності аналізу і синтезу:** кожна система (біологічна або соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

Для виконання цього закону керівникові рекомендується: складати та реалізовувати програми постійного вдосконалення організації, її елементів і підрозділів; проводити маркетингові дослідження в ключових сферах діяльності; використовувати інформаційні технології управління.

Будь-який вид діяльності людини пов'язаний з використанням певних ресурсів: комп'ютера, автомашини, одягу і т.д. Кожен набір ресурсів повинен бути достатньо повним для успішного проведення тієї або іншої роботи. Збільшення кількості одних ресурсів не може повністю компенсувати недолік інших. Будь-яка людина прагне для здійснення своєї діяльності мати необхідні ресурси в такій пропорції, яка забезпечила б їй зручність та оперативність в роботі. Отже, пропорційність та композиція – це природний процес в житті людини. Між поняттями пропорційність, композиція і гармонія можна поставити знак тотожності. Як природний еволюційний процес гармонізація відбувається на всіх рівнях світобудови. Основне завдання розумної людини полягає в тому, щоб не гальмувати цей процес. Головне завдання професійного менеджера полягає в тому, щоб допомагати цьому процесу. Гармонія має системний початок, вона об'єктивна і не залежить від волі і бажання людини.

**Формулювання закону пропорційності і композиції:** кожна система (біологічна або соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції).

Р. Емерсон, розробник принципів продуктивності, підкреслював важливість пропорційності та композиції для досягнення успіху в управлінській діяльності. Він писав, що якби можна було об'єднати всі цілі та ідеали, що надихають організацію від низу до верху, зібрати їх так, щоб всі діяли в одному й тому ж напрямі, то результати вийшли б колосальними. Але оскільки реально всі вони тягнуть в різні боки, то рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, а іноді просто негативною. З цих думок можна зробити

висновок про необхідність в соціальних системах здійснювати оптимальне поєднання та гармонізацію загальних, часткових та індивідуальних цілей.

Професійна реалізація закону пропорційності і композиції базується на виконанні низки принципів: планування, координування, обмеження, стабілізації, узгодження, повноти.

Суть **закону диференціації і універсалізації функцій** полягає в тому, що в організаційних системах діють протилежно спрямовані процеси: розділення, спеціалізація функцій, що реалізуються її елементами, з одного боку, та їх інтеграція, універсалізація – з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості складових елементів та поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому.

**Формулювання закону своєрідності:** для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління. Будь-яка організація має деякі особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму і особових якостей персоналу, порядків та традицій відносин між працівниками за вертикаллю та горизонталлю. Ці особливості в сукупності визначають організацію як маленьке суспільство з своїм населенням і територією, економікою і цілями, матеріальними цінностями та фінансами, комунікаціями і ієрархією. Кожна організація має свою історію, культуру, технологічну філософію. Для здійснення їх гармонійної взаємодії слугує єдина, найбільш відповідна до них організаційна структура управління. Оригінальність конкретної організаційної структури управління досягається на базі використання існуючих типових лінійних, функціональних, штабних та інших структур шляхом включення в них або виключення з них яких-небудь підрозділів або зв'язків.

**Формулювання закону соціальної гармонії:** для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників як за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції), так і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці). У соціальну сферу діяльності організації входить виконання функції соціального розвитку колективу. Вона включає: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-

психологічного клімату в кожній групі працівників; поліпшення умов праці і відпочинку працівників і членів їх сімей; турботу про здоров'я та гідне пенсійне забезпечення.

На відміну від технологічних функцій функція соціального розвитку колективу відіграє велику об'єднуючу роль. Зазвичай управлінські та технологічні функції організації обмежуються рамками відділу, цеху та інших формальних структур, а функція соціального розвитку охоплює весь колектив. Це дозволяє поліпшити спілкування працівників різних підрозділів, що часто призводить до появи нових технологічних ідей, корисних для організації.

**Формулювання закону оптимального завантаження:** для кожної людини існує оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються її здібності та можливості. У організаціях трудяться люди з різною освітою, досвідом, здоров'ям і темпераментом. Хтось працює достатньо швидко, хтось – повільніше. Для кожного працівника можна знайти сферу ефективної діяльності за допомогою різних методів тестування та дослідним шляхом.

**Формулювання закону ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації:** процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення.

Особливості мислення людини виявляються в двох типах: образності або алгоритмічності. Образне мислення – це представлення яких-небудь подій у вигляді образотворчих, яскравих, а можливо, і одухотворених еквівалентів. Алгоритмічне мислення засноване на логіці уявлення та розвитку реальних подій. Кожна людина володіє переважно тим або іншим типом мислення. У всіх випадках використовується система індивідуальної «міцної пам'яті». Тому керівник повинен індивідуально підходити до кожного працівника і радити йому використовувати відповідну методику для запам'ятовування інформації та розробки рішень.

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають особливості прояву залежно від життєвого циклу організації. Закони чинять один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Всі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних

зв'язків. Пізнання системи законів організації, виявлення механізму їх дії дозволяє керівникам, менеджерам, підприємцям визначати об'єктивні тенденції в розвитку виробництва та ринку, знаходити оптимальні співвідношення між фондом споживання та фондом розвитку, основним та допоміжним виробництвом, між лінійними та функціональними структурами в системі управління й, по можливості, створювати сприятливі умови для механізму дії законів.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Дайте визначення поняття «організація». Чому організацію називають універсальною?
2. Які підходи існують до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Що є первинним: організація як система чи організація як процес?
5. Що таке властивості організації? Назвіть основні властивості організації.
6. Назвіть специфічні властивості організації.
7. Наведіть класифікацію принципів організації.
8. Які загальні принципи організації та їх роль в управлінні організацією?
9. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
10. Як проявляється принцип відповідності цілей та ресурсів організації?
11. Назвіть класифікацію законів організації.
12. Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст.
13. Назвіть основні показники ефекту синергії.
14. Сформулюйте закон розвитку організації.
15. Як виявляється закон самозбереження в різних системах – соціальних та біологічних?
16. Які параметри впливають на рівень самозбереження організації?

17. Наведіть формулювання закону розвитку.
18. У чому суть часткових законів організації?
19. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
20. Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.
21. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?
22. Дайте формулювання закону соціальної гармонії.
23. Який взаємозв'язок законів організації?

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>2</sup>**

### **1. Інтелектуальна організація – це**

- А. Науково-дослідна установа академії наук*
- Б. Процес формування проекту організації*
- В. Творчий процес формування інноваційних розробок та відображення їх в уявленнях людського розуму*
- Г. Структура людської свідомості*

### **2. Генезис організації – це**

- А. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації*
- Б. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації*
- В. Дослідження організації на стадіях виникнення, становлення та розвитку*
- Г. Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується*

### **3. Вкажіть базове положення генезису організації**

- А. Організація утворює і розвиває двоїсту об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення, становлення та розвитку*
- Б. Будь-яка система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи*

---

<sup>2</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

*В. Головним потенціалом формування і розвитку цілеспрямованої життєдіяльності людини ж прямування до вищих форм реалізації організації, як у вигляді процесу, так і у вигляді системи*

*Г. Організація постійно розвивається та удосконалюється*

#### **4. До системи законів організації відносять**

*А. Закони форми, закони змісту, закони взаємозв'язку, закони взаємодії*

*Б. Закони форми, закони генезису, закони тенденцій*

*В. Закони розвитку, закони прогресу, закони змісту, закони взаємозв'язку*

*Г. Закони величини, закони змісту, закони толеранції, закони взаємозв'язку*

#### **5. До основних законів організації належать**

*А. Закони синергії*

*Б. Закони форми*

*В. Закони змісту*

*Г. Закони взаємозв'язку*

#### **6. Закон синергії стверджує**

*А. Потенціал організації перевищує сукупність потенціалів її складових*

*Б. Зв'язки є основним аргументом форми як похідної від них функції*

*В. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*

*Г. Єдність аналізу і синтезу обумовлена об'єктивно*

#### **7. До законів форми належать такі закони**

*А. Інформатизації та відповідності*

*Б. Композиції та формації*

*В. Ітерації та єдності*

*Г. Онтогенезу та самозбереження*

#### **8. До законів змісту належать такі закони**

*А. Онтогенезу та самозбереження*

*Б. Ітерації та єдності*

*В. Композиції та формації*

*Г. Інформатизації та відповідності*

**9. До законів взаємозв'язку належать такі закони**

- А. Інформатизації та відповідності*
- Б. Онтогенезу та самозбереження*
- В. Композиції та формації*
- Г. Ітерації та єдності*

**10. До законів взаємодії належать такі закони**

- А. Ітерації та єдності*
- Б. Інформатизації та відповідності*
- В. Композиції та формації*
- Г. Онтогенезу та самозбереження*

**11. Закон формації стверджує**

- А. Ціль часткового є підціллю загального*
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*

**12. Закон композиції стверджує**

- А. Ціль часткового є підціллю загального*
- Б. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*
- Г. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*

**13. Закон відповідності стверджує**

- А. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*
- Б. Ціль часткового є підціллю загального*
- В. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*

**14. Закон інформатизації стверджує**

- А. Ціль часткового є підціллю загального*
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- В. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*

**15. Закон єдності стверджує**

- А. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- Б. Єдність аналізу та синтезу обумовлена об'єктивно*
- В. Ціль часткового є підциллю загального*
- Г. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*

**16. Закон ітерації стверджує**

- А. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- Б. Чим більше складових, тим складніша організація*
- В. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*

**17. Закон самозбереження стверджує**

- А. Рівень організації визначається рівнем інформатизації*
- Б. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових*
- В. Будь-яка організація прагне самозберегтися*
- Г. Форма організації визначається побудовою її зв'язків*

**18. До принципів організації відносять такі групи принципів**

- А. Цілі, розвитку, місії*
- Б. Цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, діагнозу*
- В. Функціональні, традиційні, бюрократичні*
- Г. Цілі, форми, змісту, взаємозв'язку, взаємодії*

**19. До принципів цілі належать такі принципи**

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності*
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту*
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок*
- Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання*

**20. До принципів форми належать такі принципи**

*А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту*

*Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності*

*В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання*

*Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок*

**21. До принципів змісту належать такі принципи**

*А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності*

*Б. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок*

*В. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту*

*Г. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання*

**22. До принципів взаємозв'язку належать такі принципи**

*А. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту*

*Б. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності*

*В. Примату цілі, дерева цілей, цільової адаптації, перманентності цілепокладання*

*Г. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок*

**23. До принципів взаємодії належать такі принципи**

*А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності*

*Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту*

*В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок*

*Г. Оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації, адекватності впливу, компенсації протидії*

#### **24. Розкрийте зміст принципу дерева цілей**

*А. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна*

*Б. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією*

*В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*Г. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення*

#### **25. Виберіть твердження, що характеризує принцип системності**

*А. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією*

*Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення*

*Г. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна*

#### **26. Виберіть твердження, що характеризує принцип перманентного цілепокладання**

*А. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна*

*В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення*

*Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією*

**27. Виберіть твердження, що характеризує принцип цільової адаптації**

*А. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення*

*Б. Визначення її досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна*

*В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією*

**28. Виберіть твердження, що характеризує принцип стратегічного планування**

*А. Ефективність визначення та досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації*

*Б. Стратегічне планування є основним елементом організування*

*В. Без стратегічного планування організація розвиватися не буде*

*Г. Стратегічне планування орієнтується на перспективу*

**29. Виберіть твердження, що характеризує принцип толерантності**

*А. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових*

*Б. Існування організації визначається її стійкістю до зовнішніх впливів*

*В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією*

*Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом*

**30. Виберіть твердження, що характеризує принцип конструктивності**

*А. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом*

*Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією*

*Г. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових*

**31. Виберіть твердження, що характеризує принцип необхідності та достатності**

*А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією*

*Б. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом*

*В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*Г. Кількість та різноманітність складових організації має бути оптимальною*

**32. Виберіть твердження, що характеризує принцип адекватності впливу**

*А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією*

*Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів*

*В. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових*

*Г. Зміст дій, що виконуються в організації, обумовлюється її станом*

**33. Цілеспрямованість організації – це**

*А. Перервність, виокремленість складових організації*

*Б. Неперервна, постійна дія, що триває*

*В. Періодичне повторення певної послідовності*

*Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану*

**34. Перманентність організації – це**

*А. Неперервна, постійна дія, що триває*

*Б. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану*

*В. Перервність, виокремленість складових організації*

*Г. Періодичне повторення певної послідовності*

**35. Дискретність організації – це**

*А. Перервність, виокремленість складових організації*

*Б. Періодичне повторення певної послідовності*

*В. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану*

*Г. Неперервна, постійна дія, що триває*

**36. Циклічність організації – це**

*А. Перервність, виокремленість складових організації*

*Б. Періодичне повторення певної послідовності*

*В. Неперервна, постійна дія, що триває*

*Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану*

**37. Реверсивність організації – це**

*А. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації*

*Б. Повернення до повторення вихідного стану*

*В. Швидкість, своєчасність*

*Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

**38. Гнучкість організації – це**

*А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових*

*Б. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації*

*В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

*Г. Повернення до повторення вихідного стану*

**39. Ротаційність організації – це**

*А. Оперативна мобілізація нових властивостей*

*Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

*В. Переміщення по циклічній траєкторії*

*Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових*

**40. Корпоративність організації – це**

*А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

*Б. Повернення до повторення вихідного стану*

- В. Схильність до групової асоціації та кооперації*
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей*

#### **41. Комунікаційність організації – це**

- А. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*
- Б. Повернення до повторення вихідного стану*
- В. Схильність до взаємозв'язку*
- Г. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів*

#### **42. Композиційність організації – це**

- А. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів*
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*
- В. Повернення до повторення вихідного стану*
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей*

#### **43. Селективність організації – це**

- А. Поступове формування організації нових властивостей її складових*
- Б. Здатність організації до удосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних властивостей*
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*
- Г. Повернення до повторення вихідного стану*

#### **44. Інгресивність організації – це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей*
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*
- В. Повернення до повторення вихідного стану*
- Г. Поступове формування організації нових властивостей її складових*

#### **45. Корелятивність організації – це**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей*

*Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

*В. Здатність до активізації взаємозв'язків*

*Г. Повернення до повторення вихідного стану*

**46. Егресивність організації – це**

*А. Оперативна мобілізація нових властивостей*

*Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових*

*В. Повернення до повторення вихідного стану*

*Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації*

**47. Комбінаторність організації – це**

*А. Оперативна мобілізація нових властивостей*

*Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових*

*В. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів*

*Г. Повернення до повторення вихідного стану*

**48. Емерджентність організації – це**

*А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових*

*Б. Оперативна мобілізація нових властивостей*

*В. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів*

*Г. Неперервна, постійна дія, що триває*

**49. До загальних властивостей організації відносять**

*А. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність*

*Б. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, консервативність, корпоративність, проблемність, мотивованість, ротатійність, конкурентність*

*В. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність*

*Г. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість*

#### **50. До соціальних властивостей організації відносять**

*А. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність*

*Б. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, консервативність, корпоративність, проблемність, мотивованість, ротаційність, конкурентність*

*В. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість*

*Г. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність*

#### **51. До синергічних властивостей організації відносять**

*А. Цілеспрямованість, концептуальність, ієрархічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, комплексність, конструктивність, стійкість*

*Б. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність*

*В. Місія, архітектоніка, формалізованість, толерантність, інгресивність, саморегулювання, циклічність, реверсивність, емерджентність, егресивність, кореляційність*

*Г. Цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, обмеженість, репродуктивність, дискретність, гнучкість, адаптивність*

#### **52. До загальних законів організації належить**

*А. Закон соціальної гармонії*

*Б. Закон розвитку*

- В. Закон пропорційності–композиції*
- Г. Закон змагальності кадрів управління*

**53. Які принципи організації відносяться до загальних**

- А. Принцип зворотного зв'язку*
- Б. Принципи статичного стану організації*
- В. Принципи динамічного стану організації*
- Г. Ситуативні принципи*

**54. Який закон організації має таке формулювання «Існує такий набір ресурсів, за якого потенціал організації завжди буде або істотно більшим суми потенціалів ресурсів, що входять до неї, або істотно меншим»**

- А. Закон самозбереження*
- Б. Закон синергії*
- В. Закон розвитку*
- Г. Закон ітерації*

**55. Який закон організації відноситься до часткових**

- А. Закон відповідності різноманітності керуючої системи різноманітності керованого об'єкту*
- Б. Загальний закон врахування системи потреб*
- В. Безперервність, ритмічність руху виробничих фондів*
- Г. Об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною*

**56. Який закон має таке формулювання «Кожна організація вижити і використовує для досягнення цього весь свій потенціал»**

- А. Закон самозбереження*
- Б. Закон синергії*
- В. Закон розвитку*
- Г. Закон композиції*

**57. Який закон організації відноситься до специфічних**

- А. Закон змагальності кадрів управління*
- Б. Закон синергії*
- В. Закон розвитку*
- Г. Закон ітерації*

## Тема 3: «Організація як система»

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

*3.2. Життєвий цикл організації.*

*3.3. Соціальна організація.*

*3.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.*

*3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи.*

*3.6. Класифікація організацій.*

*3.7. Еволюція соціальних організацій.*

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

Системна методологія в менеджменті отримала своє визнання та широке розповсюдження вже в другій половині ХХ століття. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління. Потрібною стала кібернетика – теорія, що пояснювала багато закономірностей авторегулювання в біології, фізиці і техніці. Відкрилися можливості застосування цих закономірностей в теорії і 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 і управління в соціально-економічних структурах. З 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. Суть системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості

як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Якість організації системи зазвичай виражається в ефекті синергії. Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, аніж сума однойменних результатів окремих елементів, що складають 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, є граничним розширенням будь-якої системи. Поняття «організація», як впорядкований стан цілого, тотожно поняттю «система». Поняттям же, протилежним «системі», є поняття «несистемна».

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

**Система** – це не що інше, як організація в статиці, тобто деякий зафіксований на даний момент стан впорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним. Це дозволяє систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

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

- організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;

- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;

- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;

- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

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

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);

- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);

- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надіє системі стабільності);

- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

- перебіг процесів (в системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

- цілісність та емерджентні (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації) властивості;

- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);

- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї)

- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

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

В даний час в літературі існує безліч визначень системного підходу. Найбільш ёмною та лаконічною за змістом є точка зору, висловлена В. Садовським про те, що системний підхід, або системний метод, є експліцитним (явним, відкрито вираженим) описом процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).

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

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

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманіття зв'язків, що мають місце усередині досліджуваного об'єкту. Це одна із сторін системності. Інша сторона полягає у виявленні внутрішньоорганізаційних відносин та взаємин даного об'єкту з іншими складовими систему вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкту в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, 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, що використовує системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності

в різних типах організації – економічних, державних, військових. Розгляд організації як системи дозволяє істотно збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

Розуміння організації як системи дозволяє виокремити низку притаманних їй загальних властивостей, що спостерігаються в організаціях будь-якої природи.

Відоме аристотелівське положення «Ціле більше суми його частин» до цих пір 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 строго певне 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'єднувані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нові.

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

## 3.2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації відіграє велику роль в системі чинників внутрішнього середовища організації, хоч й рідко 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 в 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 даній стадії – виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, велика працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньйонів. Особливе значення на цьому етапі повинно надаватися всьому новому та незвичайному.

**Дитинство** – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні із зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Основним завданням організації тут є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короточасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

**Юність** – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою одноступінців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в даний період – забезпечення прискореного 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 в результаті дії ризику. У даний період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

**Зрілість** – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на базі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункістю системи управління, що уповільнює його інтерес до адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення та децентралізації. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм в системі управління. Виділяються три стадії зрілості організації: рання, проміжна і остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, в період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване

зростання, а стадія *остаточної* зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації свідомості завершеності руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління. Головним завданням організації в даний період є боротьба за виживання і стабільність.

В період *відродження* в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснити 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

Існують біологічні, фізичні, технічні організації. В дисципліні «Теорія організації» вивчаються соціальні організації – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну 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 ціль всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компоненту загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації і координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

**Першим, найважливішим компонентом** соціальних систем є людина – істота перш за все суспільна, свідома, пов'язана з іншими

людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. В процесі праці люди об'єднуються в групи, артлі, соціальні прошарки, спільності та організації. Наявність людського компоненту – 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 і 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 складний рівень** – все суспільство (українське, російське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних та економічних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

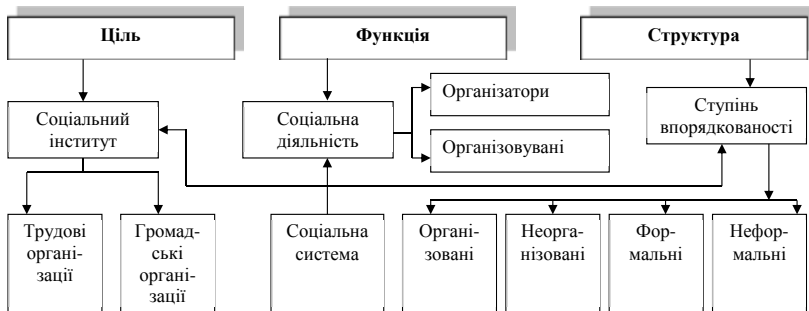
**Другий рівень** соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

**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 рамках організації. Їх відмінна особливість полягає в безпосередніх контактах кожного з кожним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний з 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 союзи, наукові професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Існують різні підходи до поняття «Соціальна організація» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. 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. В даному випадку організація 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 висування та досягнення загальної мети.

Термін «соціальна організація» використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкту, тобто для виявлення його структури та типу зв'язків цілого та його частин. У даному сенсі цей термін зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальній організації властиві соціальні властивості, до яких відносяться: 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 з 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. Кожний з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Цілі соціальних організацій

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

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками. До **соціальних** зв'язків відносяться: 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 при створенні або діагностиці стану організації.

При організації або реорганізації організації 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	сильні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
Сильні	Конфліктна формальна і сильна неформальна організація	Середня організація	Сильна організація

У організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси. До об'єктивних відносяться процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані із законами організацій. До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

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

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів в організації, що надходять із ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару в матеріально-речовій формі чи 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 існувати без колективу та включає колектив як свою основу. Показники багатьох складових, що входять в організаційну систему, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить своє існування.

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. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації**

Організація є відкритою системою, що складається з численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім світом. У даному питанні розкриваються найбільш істотні внутрішні змінні організації, кожна з яких відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування організації. Внутрішні змінні в більшості своїй є результатом діяльності менеджерів та знаходяться під їх впливом. **Внутрішні змінні** – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, склад та взаємозв'язки складної системи – організації.

**Склад** є сукупністю елементів, що створюють систему. У нього включаються тільки елементи даної системи, що 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 в 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 в собі декомпозицію системи, розчленування єдиного цілого на елементи. **Структура**, навпаки, забезпечує композицію системи, з'єднання окремих складових в єдине ціле. Вона встановлює роль, місце та призначення елементів в системі, їх розташування і взаємовідносини між собою, 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 ваги, 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 встановлений послідовний технологічний зв'язок: від першого цеху до останнього. І навпаки, якщо між виробничими підрозділами підприємства існує 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 в межах однієї і тієї ж цільової орієнтації, одного і того ж

функціонального призначення, одних і тих же умов діяльності (підприємства, що мають тотожні цілі і що випускають ідентичну продукцію, можуть мати різний склад підрозділів). Це ще більш підсилює багатоваріантність структури організацій. Структура є однією з найважливіших, але не єдиною, характеристикою 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 з підходів до угруповання чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні сторони загальних характеристик, параметрів – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. У цьому сенсі дані чинники можна згрупувати таким чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Групування чинників внутрішнього середовища організації

Критерій класифікації	Найменування чинника
Наявність загальних цілей	Цілі, спільні цінності
Перетворення ресурсів	Персонал, технологія, фінансова система, 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. 3.3 дозволяє зробити висновок, що дослідники роблять акцент в основному на одому критерію – перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація й створюється для перетворення ресурсів в кінцевий результат. Крім того, необхідно

відзначити певний взаємозв'язок і взаємообумовленість чинників, що не дозволяє кожний з них жорстко віднести тільки до однієї групи. Наведене в табл. 3.3 угруповання чинників внутрішнього середовища засноване на системному і ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, такого, що має свої загальні зі всіма організаціями 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 відносяться 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.

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

Існують різні **підходи до виокремлення параметрів** внутрішнього середовища організації. За визначенням М.Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [54], основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди.

**Цілі** – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне добитися група, працюючи разом.

У організації можуть бути різноманітні цілі. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнесмени та менеджери організацій повинні сформулювати цілі в таких сферах, як обсяги продажів (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 все подальші рішення керівництва. Підрозділи організації мають власні конкретні цілі, які повинні робити свій внесок для досягнення цілі всієї організації та не протирічити одна одній.

Всебічно обґрунтована ціль слугує початковим пунктом та організуючим чинником ухвалення рішення. Ціллю може бути

намічене завдання або умова, що послужила причиною ухвалення рішення. Ціль вказує напрям. Якщо відомо, в якому напрямі потрібно йти, то шлях набагато полегшується. Через встановлення цілей можна впливати на події. Ціль повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, передбачати дії, мати відповідне вимірювання.

Цілі підрозділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові, за черговістю досягнення, великі й малі (за критерієм витрат ресурсів), такі, що конкурують, незалежні та додаткові. Класифікація цілей дозволяє встановлювати пріоритети, тобто одним цілям віддавати перевагу, а інші відкладати. Залежно від зміни умов, можливостей, досягнутих результатів цілі можуть залишатися тими ж, коректуватися або мінятися. Нові цілі з'являються також в результаті аналізу інформації, рішень попередніх років, тобто на основі висновків. Розглядаються нові альтернативи: чи ведуть вони швидше до досягнення цілі, 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 і 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 дозволяє найефективніше досягати цілей організації. Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці в ній. Як конкретно здійснити розподіл праці в організації? Це питання відноситься до найістотніших управлінських питань. Вибір підрозділів визначає структуру організації і, 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. Число осіб, підлеглих одному керівникові, називається сферою контролю. Чим більше сфера контролю, тим менше (за інших рівних умов) рівнів управління створюється в організації, і навпаки. Сфера контролю в організації часто варіюється в значній мірі як за рівнями управління, так і за

підрозділами. Ідеальної сфери контролю не існує. 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 з складом системи, визначається ним та, в свою чергу, сама в значній мірі його визначає.

Ще одним напрямом розподілу праці в організації є формулювання завдань. **Завдання** – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом в наперед обумовлені терміни. На основі рішення керівництва про структуру кожна посада включає низку завдань, які розглядаються як необхідний внесок в досягнення мети організації.

Завдання організації традиційно поділяться на три категорії за видами робіт: 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 бувають: одиничне, серійне, масове.

У одиничному виробництві випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які й повторюються через невизначений проміжок часу. Одиничне виробництво характеризується великою питомою вагою 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, постійної достатньо тривалий час. Такий тип виробництва має велику питому вагу однорідних операцій,

що повторюються. У масовому виробництві широко поширені механізація та автоматизація виробництва, конвеєрний спосіб збірки. Великий 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 включає використання конкурентної технології як засобу перетворення ресурсів, що поступають 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.

Ніяка технологія не може бути корисною і ніяке завдання не може бути виконане без співпраці людей, які є п'ятою внутрішньою змінною організації. Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників. Отже, люди є центральним чинником в будь-якій системі управління. Якщо керівництво – окремі менеджери – не визнають, що кожен працівник є особою з її неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти поставлених цілей невелика.

Існують 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 повинні використовувати відмінності в здібностях при вирішенні питання, яку посаду посідатиме і яку роботу виконуватиме конкретний працівник. 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 психічного або фізіологічного відчуття недостатності чогонебудь. Потреби базові (фізіологічні – потреби в їжі, теплі, одязі; психологічні – потреби в приналежності до суспільства, групи людей, в друзях) повинні бути задоволені в першу чергу. З погляду управління це означає, що організація повинна прагнути до того, щоб задоволення потреб людини йшло б через реалізацію цілей організації. Наприклад, при досягненні організацією цілі – виконання плану реалізації та прибутку – працівники, що забезпечили її, отримують достатньо вагомий вигравш в оплаті або конкретні необхідні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартира, 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 прагнутиме її задовольнити, навіть врозріз з інтересами організації.

Грунтуючись на минулому досвіді і поточній ситуації, люди формують очікування щодо результатів своєї діяльності. Свідомо або підсвідомо вони вирішують, наскільки ймовірно або наймовірно звершення чогось значущого для них. Ці очікування роблять великий вплив на їх сьогодишню поведінку.

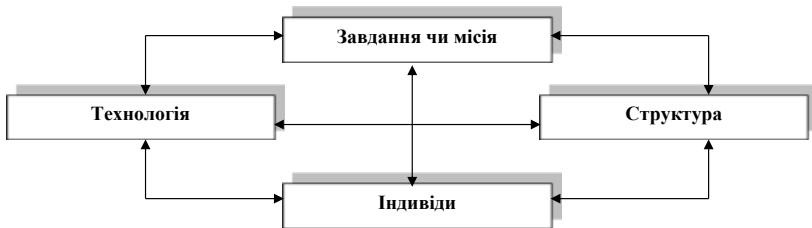
Дуже сильно впливає на поведінку людей їх сприйняття того, що оточує. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їх оточенні, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Немає двох осіб, які сприймали б щось однаково. Ще один аспект відмінностей між людьми – це соціальні установки, ставлення до чогонебудь. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як люди реагуватимуть на зміну умов роботи. Якщо у вас особисто або у вашій групі сформулося негативне ставлення до якогось виду діяльності, то у будь-якому випадку передача цієї справи вам сприйматиметься вами різко негативно.

Окрім цього на поведінку людини істотно впливає її оточення. Психолог У. Мішель довів, що всі особисті характеристики, навіть такі базові риси особи, як чесність і здатність викликати довіру, залежать від ситуації. Майже всі поводяться 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 з цього не випливає, що особисті якості людини не є значимими. Т. Харрел встановив, що через 5, 10 і 15 років після закінчення Стенфордського університету його випускники заробляють багато, але більшого успіху добилися ті, хто є енергійним, соціально сміливим і не боїться ухвалювати рішення.

Таким чином, однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном точок зору на виокремлення чинників внутрішнього середовища, є розроблена М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі теорія, згідно якої основними змінними внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, структура, технологія, а також люди (персонал організації). На наш погляд, ця точка зору – розвиток відомої теорії «діаманту» Г. Лівітта, який виділив чотири змінні організації: завдання або місія; структура; технологія; індивіди. Дослідник підкреслював значення кожного елементу та взаємозв'язків, що існували між ними, – зміна в одному з них обумовлює трансформації в інших (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** «Діамант» Г. Лівітта

За аналогічним принципом побудована і відома модель «7-S» компанії МакКінсі (Т. Пітерс, 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 виокремлення як важливої складової цілей та місії організації, а перевага – чимала увага до так званих м'яких змінних управління або до суб'єктивних параметрів внутрішнього середовища (спільні цінності, стиль, здібності). Т. Пітерс 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, включивши такі елементи, як цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації. Інтегральна модель організації Д. Бодді і Р. Пейтона складається з наступних елементів.

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

**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 перш за все індивіди, які є членами організації та вносять для досягнення її цілі внесок у формі навиків, знань та участі в процесі праці. Не слід забувати і про індивідів, що формально не є членами організації, але роблять вплив на її діяльність.

**Влада.** Відносини влади утворюють ядро менеджменту, формування якого протікає в міру відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації. Деякі учені розглядають перш за все роль відносин менеджменту та працівників в 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.

Сьогодні багато менеджерів відносяться до організаційної культури як до одного з найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які у свою чергу можуть справляти дію на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків.

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, викладений в підручнику «Управління організацією» за редакцією А. Поршнева, З.Румянцевої та Н. Саломатіна [83]. Там відмічено, 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 наступну 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 складають 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. Інтегруючи та спрямовуючи роль в процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Підсистеми внутрішнього середовища організації**

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську під-системи. 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 наступні складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає 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.

Особливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, становить фінансово-економічна підсистема, яка є комплексом економічних відносин в середині 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 з боку держави. 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. Розглядаючи систему фінансово-економічних відносин організації, їх, перш за все, слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин організації слід 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. Зовнішнє середовище організаційної системи**

Розглянуті раніше питання характеризують в основному зміст самої організації, її внутрішнє середовище. Звичайно, в першу чергу керівник повинен добре знати свій об'єкт управління – свою організацію. Адже внутрішнє середовище організації, формуючись під впливом ухвалюваних керівництвом рішень,

визначає рівень ефективної 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 запізнилися 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 наперед підійшовши 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 «пробку» 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 приймати заходи з нейтралізації їх негативної дії на організацію.

У зарубіжній управлінській думці уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати сили, зовнішні стосовно організації, з'явилося в кінці 50-х років ХХ століття. 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 зв'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 поверхнево, прямо або побічно, позитивно або негативно.

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

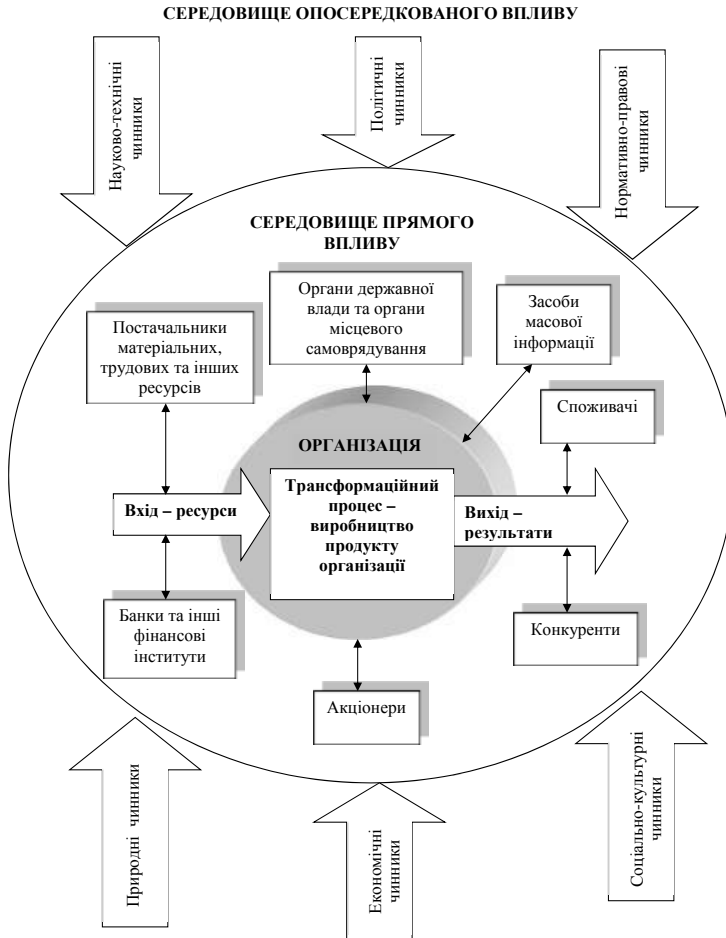
У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти

виявляти істотні чинники зовнішнього середовища. Більш того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Адже вижити і ефективно функціонувати в мінливому оточенні 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 її чинники. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього оточення, 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» [52]. 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 роблять вплив 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 підрозділяються на дві основні групи – мікросередовище і макросередовище, або прямої і непрямой дії. На рис. 3.4 зображена 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 даної 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 даної групи відносяться економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники.



**Рис. 3.4. Зовнішнє середовище організації**

При проведенні операцій організація вимушена в першу чергу враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація повинна

враховувати купівельний попит на неї, а також позицію конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати якомога дорожче більше продукції, але чи буде вона куплена взагалі, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживача або значно вищими за ціни на аналогічну продукцію конкурентів? Стикаються інтереси 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 не стикаються інтереси двох сторін, немає вибору альтернативи. Середовище непрямої дії не впливає на стан організації в даний момент. В той же час такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до даного 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 числа робочих місць, а отже, – до зменшення доходів населення і попиту на вашу продукцію. Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому виграш в якості продукції, що укріпить його позиції на ринку та знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії і реагувати на них своєчасно.

Таким чином, реакція організації на чинники прямої і непрямої дії різна. На зміни в чинниках прямої дії організація може реагувати двояко: перебудувати внутрішнє середовище та 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 сильно взаємопов'язаність цінних чинників. Підвищення цін на ресурси, що поставляються, призводить до зростання цін на продукцію, зниженню попиту та обсягів збуту. Зміна постачальників, якості ресурсів, що поставляються, 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 число чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника. Кількість чинників залежить від складності виробництва: числа 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 оточенні знаходиться перше підприємство. Для нього необхідна і менш складна організаційна структура. Завод радіоелектронної апаратури, навпаки, повинен мати складну, цілеспрямовану структуру, в якій враховується необхідність вивчення світового ринку, розробка нових видів продукції, проведення науково-дослідних і проектних робіт. І іншому разі завод не витримає конкуренції світового ринку.

**Рухливість** зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників указують, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Але навколо одних організацій зовнішнє середовище змінюється повільніше (виробництво меблів, тари, харчових продуктів), навколо інших середовище особливо рухоме (виробництво комп'ютерів, телекомунікації, хімічна

промисловість). Окрім цього, рухливість зовнішнього оточення 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, по конкретному чиннику, а також від її точності. Якщо інформації мало або є сумніви в її точності, 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 повинні 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 чинном пов'язаним з рівнем реагування на зміну чинників зовнішнього середовища.

Чинники зовнішнього середовища в тій чи іншій мірі впливають на всі організації. Проте середовище організацій, що діють на міжнародному рівні, в 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 враховувати. Якщо керівники вважають, що середовище іншої країни аналогічне середовищу їх країни, то існує велика небезпека ухвалення помилкових рішень.

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація повинна виділити з сукупності її елементів ті, які для неї найбільш важливі, 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 треба дати по можливості повніший перелік цих 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 залишені: 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. В даний час найбільш важливими, як правило, є: рівень інфляції і інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес в галузі. Характеристика цих чинників дається в якійсь або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна для визначення рівня інфляції і його впливу на прибутковість та собівартість продукції.

Одним з цікавих методів **оцінки зовнішнього середовища**, який дозволяє вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансоффа, наведена на рис. 3.5.

Характеристика	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, ті, що мають аналогії		Неочікувані та повністю нові
Темп змін	Повільніший, аніж реакція організації		Відповідає реакції організації		Швидший за реакцію організації
Передбачуваність	По аналогії з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми та нові можливості		Часткова передбачуваність за слабкими сигналами та непередбачувані зміни
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

**Рис. 3.5. Шкала для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища**

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 і економічні умови. Згідно параметрів 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 передбачені за слабкими сигналами.

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

- управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняльного невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5-3,0);

- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується при середніх значеннях 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 умовах ринку в Україні, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління організацією дозволяє своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати організацію по прийнятному і раціональному шляху розвитку.

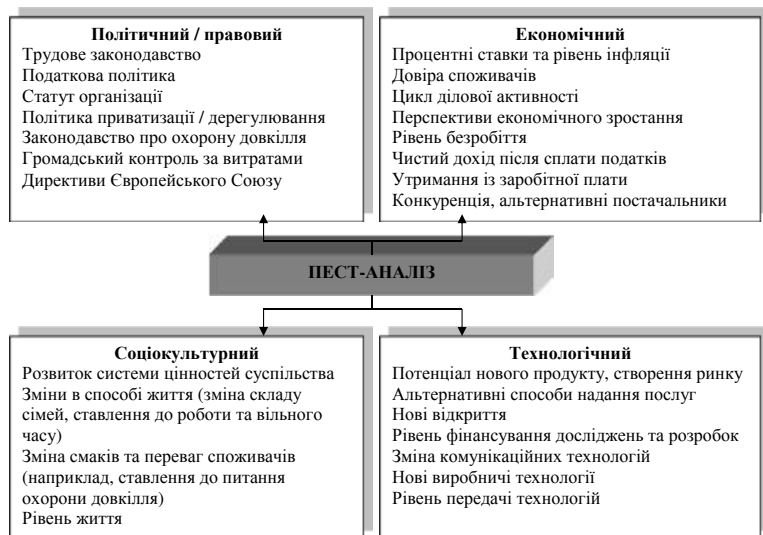
Існують і інші поширені методів аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Для наших умов одним з найбільш прийнятних є метод «5 x 5» для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М. Х. Мескон в 1984 році.

**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.

Вельми 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. Приклади деяких з них представлені на рис. 3.6.

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.



**Рис. 3.6.** Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу

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

- виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища;
- концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації;
- врахування змін, що відбуваються, при розробці 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 дозволяє виявити тенденції його розвитку і визначити рівень можливих змін.

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

М. Портер пропонує декілька інструментів аналізу конкурентного середовища, зокрема п'ятифакторну модель дослідження структури галузі, виділяючи в ній наступні чинники.

**Бар'єри на вході.** Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них відносяться: 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 невелика в тих випадках, коли ринок характеризується відносно невеликим числом і покупців, й альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, складає незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців, внаслідок високих, із їхньої точки зору, цін товарів компаній-постачальників.

**Відносна влада постачальників.** Цей критерій незначний в ситуаціях: коли пропозицію носить 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 даному випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом, а не в миттєвій вигоді.

**Загроза субститутів.** 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 в диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. В той же час поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зносу товарів або послуг неминучий. Існує й вірогідність того, що організація-покупець знайде замінники 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 ростуть (розгортається гостра 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 істотно 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 повинно 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 всієї системи суспільних зв'язків та відносин. Їх вплив на організацію може проявляється у вигляді можливостей чи загроз для розвитку організації.

### 3.6. Класифікація організацій

У державі існує велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним з основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення схожих за своїми властивостями об'єктів.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки багато організацій ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, вуз, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлює необхідність їх класифікації.

В теорії організації виокремлюють:

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

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

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

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

- 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 і індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);

• 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. Інші виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

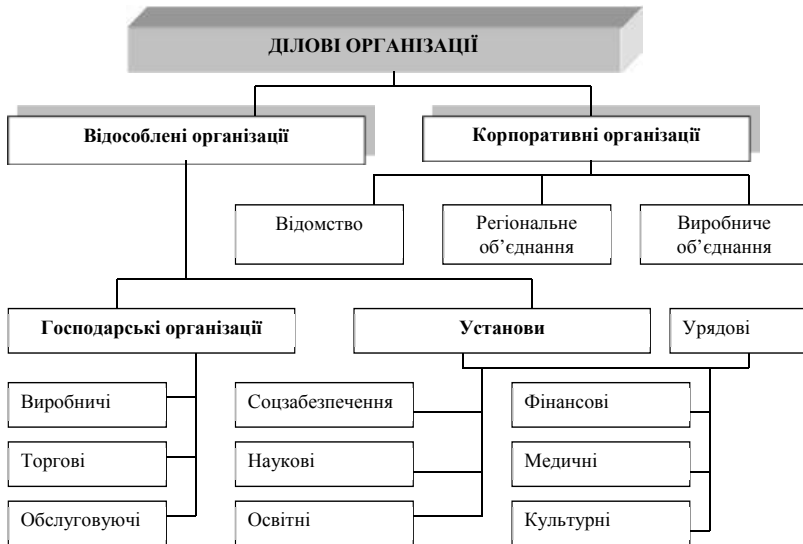
1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємствами, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в рамках організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) громадські. Ці організації є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в рамках 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 носить узагальнений характер. В деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи класу пов'язане з певними труднощами. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї

діяльності відносяться до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.



**Рис. 3.7. Типи ділових організацій**

На рис. 3.7. наведена класифікація ділових організацій за функціональним та цільовим призначенням. Відповідно до неї 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 складає комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності вони повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або чинять 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 поступають 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 підцілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дозволяє організації підвищити можливість виживання в умовах гострої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було б безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії носять назву диверсифікації.

### 3.7. Еволюція соціальних організацій

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що йде 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 рамках суспільства так само однозначно, як в природній системі. Відомо, що при природному відборі виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в існуванні загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем досягнувши найбільшої доцільності виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів в природній історії часто носило 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 носить соціокультурний характер, бо відбувається шляхом

засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому відбувається значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що протікають 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 призводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок, званий спонтанним, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як в звичайній організації, а утворюється мимоволі унаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку показує лише, як підтримується спонтанно виникаючий порядок в системі, але не дозволяє розкрити механізм виникнення такого порядку, а також переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Для цього потрібно використовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно якого прогресивні зміни, що виникають в системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язаний з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи. В результаті взаємодії великого числа 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. Що загального і чим відрізняються поняття «організація» і «система»?
2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Визначите доцільність розгляду організації як системи.
3. Якими системними властивостями володіє організація?
4. Що таке життєвий цикл організації. Назвіть стадії життєвого циклу організації.
5. Що розуміється 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. Зобразіть залежність, яка 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 і які цілі бувають в організації?
13. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?
14. Чому сфера контролю чинить істотний вплив на структуру організації?
15. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?
16. Який вплив спеціалізації завдань на продуктивність?
17. Охарактеризуйте «діамант» Г. Лівітта.
18. Які внутрішні змінні виокремлюють в підході «7-S»?
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 існує 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?

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>3</sup>**

### **1. Виберіть визначення, що характеризує організацію як систему**

*А. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою*

*Б. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей*

*В. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків*

*Г. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері*

### **2. Життєвий цикл організації – це**

*А. Розвиток організації в часі*

*Б. Етапи становлення організації*

*В. Виникнення, становлення і розвиток організації, що неминуче змінюється стагнацією, розпадом та ліквідацією*

*Г. Елементи процесу організування*

### **3. До організаційних підсистем належать такі підсистеми**

*А. Матеріально-технологічна, фінансово-економічна, соціально-психологічна*

*Б. Організаційна, фінансова, економічна*

*В. Технологічна, технічна, інформаційно-аналітична*

*Г. Зовнішня, внутрішня*

### **4. Чинники, які формують зовнішнє середовище організації поділяються на чинники**

*А. Внутрішні і зовнішні*

<sup>3</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- Б. Слабкі й сильні*
- В. Прямого і непрямого впливу*
- Г. Мобільні та динамічні*

**5. За критерієм формалізації організації поділяються на**

- А. Формальні та неформальні*
- Б. Комерційні та некомерційні*
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні*
- Г. Добровільні, примусові та унітарні*

**6. За формою результату організації поділяються на**

- А. Формальні та неформальні*
- Б. Комерційні та некомерційні*
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні*
- Г. Добровільні, примусові та унітарні*

**7. За принципами об'єднання людей організації поділяються на**

- А. Формальні та неформальні*
- Б. Комерційні та некомерційні*
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні*
- Г. Добровільні, примусові та унітарні*

**8. За формою власності організації поділяються на**

- А. Формальні та неформальні*
- Б. Комерційні та некомерційні*
- В. Приватні, колективні, комунальні та державні*
- Г. Добровільні, примусові та унітарні*

**9. До соціальних організацій відносять**

- А. Школу, університет, фірму*
- Б. Годинник, комп'ютер*
- В. Біогеоценоз*
- Г. Всесвіт, молекулу*

**10. Вкажіть компонент соціальної системи, що відрізняє її від біологічних систем**

- А. Процеси*
- Б. Людина*
- В. Речі*
- Г. Духовні цінності*

**11. Скільки рівнів соціального середовища ви знаєте**

- А. П'ять*

- Б. Шість*
- В. Чотири*
- Г. Три*

**12. Відмінність еволюції соціально-економічних систем від еволюції біологічних систем в наступному**

- А. Передача історичного досвіду майбутнім поколінням*
- Б. Безповоротність*
- В. Наявність кількісних та якісних перетворень*
- Г. Зміна буття*

**13. До чинників зовнішнього середовища прямої дії відносять**

- А. Постачальників ресурсів*
- Б. Природні чинники*
- В. Соціально-політичні чинники*
- Г. Стан економіки*

**14. Загальним системоформуючим чинником соціальних систем є**

- А. Підпорядкування цілей кожного компоненту загальній цілі*
- Б. Соціальна мобільність компонентів*
- В. Організаційна діяльність соціальних систем*
- Г. Взаємодія компонентів*

**15. Внутрішньою змінною організації є**

- А. Цілі*
- Б. Інформаційна система*
- В. Стратегія*
- Г. Політичні чинники*

**16. Які чинники зовнішнього середовища впливають на організацію опосередковано**

- А. Непрямі*
- Б. Прямі*
- В. Слабкі*
- Г. Динамічні*

**17. Який закон має таке формулювання: «Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу»**

- А. Закон самозбереження*
- Б. Закон єдності синтезу та аналізу*
- Б. Закон синергії*
- В. Закон розвитку*

## Тема 4: «Організація як процес»

*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 вона не має 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 намагання 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. Згідно 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 аналогічно 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 стан організації визначається етапами життєвого циклу організації. Будь-яка організація проходить частину етапів або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну і динамічну. Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних відноситься

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.

Динамічну (процесуальну) організацію як процес можна визначити як 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, що елементи процесу характеризуються такими критеріями: дія – первинність, однозначність, завершеність; операція – орієнтація та спеціалізація; стадія – функціональна однорідність та послідовність; етап – проміжна результативність та керованість; фаза – період в 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 відносяться: принцип пріоритету цілі; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

**Принцип пріоритету мети.** У системі «ціль – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет має ціль, потім завдання й далі функція, структура і персонал.

При створенні, скороченні, об'єднанні, реструктуризації або ліквідації організації найкраще повинна бути розроблена загальна ціль. Вона повинна бути представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна ціль одержаного набору повинна бути конкретизована у вигляді завдань з вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх базі 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 повинні мати функції.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором вже виконуваних функцій – цей метод називається бенч-маркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформувати повний набір необхідних функцій та потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний момент. Практика показує, що 60–80% засновників організацій вважають за краще копіювати існуючі 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 якихось 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 них відносяться: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.

**Принцип пріоритету персоналу.** У системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет повинен мати персонал, а потім вже структура, функції, завдання і цілі.

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 головна увага повинна приділятися 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 повинна мати 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 є не потрібними або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на діяльність організації. Для збереження цього благополуччя існує дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликаються бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва і управління.

**Принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.** В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет повинен віддаватися 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 повинно враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені гроші організації. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, істотно вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший колишнього. Таким чином, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації даного принципу.

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

Розглянуті в підручнику закони організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, повинна бути 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 рамках 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 вище рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінської впливу є добре відлагоджена 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 ж сприяє трудова дисципліна, норми поведінки і традиції, встановлені в колективі. Організація має в своєму розпорядженні грошові та технічні ресурси, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості.

В принципі будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану свого існування. Люди в

більшості своїй потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їх професійної діяльності, створює упевненість в 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'єкту управління, маючи при цьому можливість ефективного контролю над ним.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивно існуючою ціллю розвитку будь-якої організації. Досягнення цієї цілі рівнозначне придбанню нових ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню чисельності реорганізацій, зниженню конфліктності.

Елементи статички притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди ж слід віднести 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 існування, а отже, і реалізовувати в своєму середовищі технологічні і управлінські новації. Перейшовши цілком в статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить в стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час при відносній 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, ціллю її існування є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, які необхідні організації для виживання та успішного розвитку, що визначають динамічність організації.

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють достатню 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 їх стану. Зміни проводяться тільки у разі крайньої необхідності.

В процесі переходу до нових ринкових відносин на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, що діють за принципом систем, що динамічно розвиваються. Для них характерна швидка пристосовність до будь-яких змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі. З цією метою система управління діловою організацією веде 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 майбутніх змін:

- політичні або демографічні зміни;
- швидке зростання сфери, до якої відноситься 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 майбутні 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 і втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися достатньо непомітно. Об'єктивна оцінка адаптивних здатностей ділової організації може бути виконана в процесі дослідження її рефлексивних можливостей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи повинен 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 оцінка часу, протягом якого система досягає стійкого стану. Динамічні організації достатньо 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 з показників, що характеризують здатність організації до адаптації у разі зміни дій з боку зовнішнього середовища є їх розмір. Як правило, при збільшенні чисельності персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, тобто підвищується інерційність організації.

Певна інформація про реактивні здатності організації може бути отримана в процесі спостереження за її діями у минулому. Проте для організації цього недостатньо, оскільки важливо не тільки оцінювати події, що відбулися раніше, але і уміти передбачати майбутнє і вибрати найбільш ефективний спосіб розвитку. Ця мета може бути досягнута за допомогою активного моделювання різних поведінкових варіантів. Для оцінки можливої поведінки організації при змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі проводяться польові й кабінетні експерименти.

При вивченні статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються рефлексивного й інші види аналізу систем управління: структурний, інформаційний, параметричний, факторний аналіз. У таблиці 4.1 охарактеризовані перераховані види аналізу з вказанням їх об'єктів дослідження.

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 варіанту управління з погляду досягнення поставленої цілі.

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 дозволяють 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 і організаційної діяльності
Факторний	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, згруповані і ранжовані за рівнем важливості з використанням експертних оцінок

Виокремлюють необхідні властивості, які повинні враховувати органи 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, надання підлеглим необхідних ресурсів для вирішення завдання, стимулювання за досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії підлеглих повинні бути направлені на виконання розпоряджень формального лідера. Даний тип лідерства дає хороший результат при функціонуванні організації в стабільних умовах. У тому випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для більшого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної цілі лідерові необхідно добиватися загального

її бачення. Лідер повинен чітко уявити собі ціль, до досягнення якої він направляє підпорядковану йому організацію, зробити ціль зрозумілою кожному співробітникові та дати можливість проявити ініціативу іншим. Завдяки цьому він розвиває в 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 повинне базуватися на загальному баченні мети та протікати 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 повинні бути орієнтовані 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, що йдуть з нижчих рівнів ієрархії (від підлеглих), 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 заохочуються інновації, що 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 протікає велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками.

Найбільш узагальнено всі процеси, які відбуваються в організації можна поділити на 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 всі види робіт, безпосередньо пов'язаних з 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 з 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 двоїстому підходу до визначення її сутності, що дозволяє забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення статичного та динамічного стану 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. Які 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 носять інформаційний характер.
  12. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.
  13. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>4</sup>

### 1. Виберіть визначення, що характеризує організацію як процес

- А. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері*  
*Б. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків*  
*В. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою*  
*Г. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей*

### 2. Організування – це

- А. Процес оцінки організаційної структури*  
*Б. Управлінська функція, практична діяльність з формування і забезпечення функціонування та розвитку організації всім необхідним*  
*В. Формування усталених зв'язків між окремими підсистемами організації*

<sup>4</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

*Г. Функція організації управлінської діяльності певної державної установи*

### **3. Зміни в організації**

*А. Є небажаними*

*Б. Є неможливими*

*В. Є необхідними для забезпечення її розвитку*

*Г. Властиві лише промисловим підприємствам*

### **4. В організації виділяють такі процеси**

*А. Основні, неосновні*

*Б. Динамічні, статичні*

*В. Реальні, ідеальні*

*Г. Первинні, вторинні, управлінські*

### **5. Динаміка організації як процес – це**

*А. Процес встановлення та розвитку взаємозв'язків*

*Б. Формування процесу розвитку організації*

*В. Визначена послідовність об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз, циклів у загальний процес*

*Г. Динаміка кількісних та якісних властивостей організації в просторі та часі*

### **6. До принципів статичного стану організації відноситься**

*А. Принцип пріоритету мети*

*Б. Принцип пріоритету персоналу*

*В. Принцип пріоритету структури над функціями*

*Г. Принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом*

### **7. До принципів динамічного стану організації відноситься**

*А. Принцип пріоритету мети*

*Б. Принцип пріоритету функцій над структурою*

*В. Принцип пріоритету структури над функціями*

*Г. Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом*

### **8. Реактивні зміни в організації спрямовані на**

*А. Попередження можливих проблем*

*Б. Усунення виявлених відхилень*

*В. Виявлення реакції організації на зміну зовнішнього середовища*

*Г. Формування сприятливого інвестиційного клімату в організації*

**9. Проактивні зміни в організації носять**

- А. Попереджувальний характер*
- Б. Корегуючий характер*
- В. Стратегічний характер*
- Г. Ситуаційний характер*

**10. Причини змін в організації можуть мати**

- А. Виключно зовнішній характер*
- Б. Управлінський характер*
- В. Виключно внутрішній характер*
- Г. Як зовнішній, так і внутрішній характер*

**11. До політичних причин змін в організації відносять**

- А. Зміну керівництва районної державної адміністрації*
- Б. Екологічне лихо техногенного характеру*
- В. Зростання конкуренції на ринку*
- Г. Коливання курсу національної валюти*

**12. Зміни в організації можуть відбуватися на рівні**

- А. Виключно організації в цілому*
- Б. Лише окремого підрозділу*
- В. Індивідуума, групи, організації в цілому*
- Г. Інформаційних технологій*

**13. До основних причин опору змінам в організації відносять**

- А. Економічні, фінансові, особистісні*
- Б. Бажання керувати, лідерство, непрофесіоналізм кадрів*
- В. Невірне розуміння ситуації, особисту зацікавленість, різну оцінку ситуації, низьку терпимість до змін*
- Г. Динаміку розвитку, прагнення організації до стабільності, мінливість зовнішнього середовища*

**14. Найбільш сприятливим часом для подолання опору змінам в організації є**

- А. Період кульмінації зміни*
- Б. Прогнозний період розвитку*
- В. Період після зміни*
- Г. Період до їх виникнення*

**15. Маніпулювання як метод опору змінам в організації передбачає**

- А. Відкрите обговорення ідеї змін*
- Б. Вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у визначеному порядку*
- В. Примус до зміни шляхом прихованої чи відкритої погрози*
- Г. Одержання згоди тих, хто чинить опір, в процесі переговорів*

**16. Стратегія змін в організації – це**

- А. Форма вибору напрямку зовнішньої зміни організації*
- Б. Підхід до здійснення змін, обраний у залежності від конкретних обставин*
- В. Механізм реалізації маркетингової стратегії організації*
- Г. Полігон інноваційних змін в організації*

**17. Директивна стратегія змін передбачає**

- А. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод*
- Б. Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь в процесі змін*
- В. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін*
- Г. Прийняття відповідної директиви вищим органом судової влади*

**18. Аналітична стратегія змін передбачає**

- А. Аналіз зовнішнього середовища організації*
- Б. Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін*
- В. Формування аналітичного блоку програми змін в організації*
- Г. Нав'язування змін з боку менеджера без врахування досягнутих раніше угод*

**19. На вибір стратегії змін в організації мають вплив такі чинники**

- А. Економічна політика держави, інноваційний клімат в організації, опір змінам*
- Б. Масштаб організації, технології управління, загальна стратегія організації*
- В. Темп здійснення змін, ступінь та вид очікуваного опору, широта повноважень ініціатора змін, обсяг необхідної інформації, ризик*
- Г. Фінансові ресурси, належність керівництва організації до політичних партій, залучення послуг зовнішніх експертів*

## Тема 5: «Теоретичні засади організації як об'єкта управління»

5.1. Організація і управління.

5.2. Система управління організацією.

5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

### 5.1. Організація і управління

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

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

- управління, а точніше система, що управляє, вже сама по собі є організацією, єдиним впорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура повністю володіє системними властивостями організації;

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

- організація як процес з впорядкування в організованих системах виступає як функція управління і з цієї точки зору є складовою частиною управління. В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дозволяє виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – «система» та «управління».

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

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

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

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

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

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

Норми, що існують в організації, і форми *комунікацій* чинять великий вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу усередині організації.

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

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

**Організаційна культура** складається із стійких норм, уявлень, принципів та вірувань. Вона виробляється і формується

значною мірою управлінням, і зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп відносяться: виробництво; маркетинг; фінанси; робота з кадрами; облік і аналіз господарської діяльності.

**Управління виробництвом** передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що поступають на вході в організацію, в продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу. **Управління маркетингом** покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації. **Управління фінансами** полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. **Управління персоналом** пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації. **Управління обліком і аналізом господарської діяльності** передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2. Система управління організацією

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

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для якнайкращих результатів з позиції досягнення поставленої мети. *«Управляти – означає вести організацію до її цілі, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів»*, – так охарактеризував процес управління А. Файоль.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, врешті-решт, здійснення загальної цілі або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій повинен існувати спеціальний орган, що реалізовує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуючу та керовану частини. Схема взаємодії між ними показана на рис. 5.1.

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



**Рис. 5.1. Система управління організацією**

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

На цьому рівні ухвалюються *управлінські рішення* як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення ухвалюється з метою подолання проблеми, що виникла.

Відзначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди носить узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект в прямій або опосередкованій формі впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

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

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

**Роль щодо ухваленню рішення.** Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

**Інформаційна роль.** Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику і основні цілі організації.

**Керівна роль.** Менеджер формує відносини всередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, дані ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

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

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

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

Щоб координувати дію керованої частини, необхідно використовувати систему наукового управління, обґрунтовану

Ф. Тейлором в його книзі «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши, таким чином, одну з основних управлінських функцій. Основні положення системи наукового управління за Тейлором формулюються таким чином: створення наукового фундаменту, що замінює собою традиційні методи роботи, що практично склалися; відбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв; взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої системи організації праці; рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

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

Найчіткіше завдання управління організацією сформулював А. Файоль, один із засновників наукової теорії управління. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну і захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є: планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату; організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних й людських ресурсів; видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі; координація різних дій для досягнення загальної мети; вироблення норм поведінки членів організації і проведення заходів щодо дотримання цих норм; контроль за поведінкою членів організації.

Файоль сформулював характерні ознаки процесу управління на початку ХХ століття. З тих пір в діяльності організацій відбулися значні зміни. Ускладнилася їх структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук призвела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різні сферах людської діяльності помітно вплинуло

на технологію ухвалення управлінських рішень та на процедуру контролю за виконанням рішення.

Особливістю діяльності ділової організації в наші дні є робота в умовах гострої конкуренції не тільки усередині країни, але і на міждержавному рівні. Прискорений розвиток засобів комунікації, електронних засобів, що забезпечують зберігання та обробку інформації, призвів до виникнення нового інформаційного середовища, в якому функціонують організації. Це, у свою чергу, викликало зміну вимог, що висуваються до систем управління.

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

- координація та інтеграція зусиль членів організації щодо досягнення загальної мети;
- організація взаємодії і підтримка контактів між робочими групами і окремими членами організації;
- збір, оцінка, обробка та зберігання інформації;
- розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп);
- контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

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

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

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

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

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

### 5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади

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

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

- менеджмент організації – це засіб організаційного управління;

- менеджмент організації – напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації;

- менеджмент організації – система спеціальних важелів та інструментів забезпечення розвитку організації через використання внутрішніх ресурсів та резервів.

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

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 5.1). Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Таблиця 5.1

### Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації

Елемент інструментарію	Зміст елементу	Значення та перспективи впровадження елементу для забезпечення розвитку організації
1	2	3
Стратегічне управління	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку організації на основі максимальної реалізації внутрішніх резервів та конкурентних переваг
Фінансовий менеджмент організації	Управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їх руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів та видатків
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траскторіями
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час на засадах максимальної інформованості
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічної та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей її розвитку	Залучення професійних менеджерів та функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу організації

## Продовження табл. 5.1

1	2	3
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком організації на основі технологій Інтранету та Екстранету
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку організації та її підсистем, зменшення можливих втрат організаційних ресурсів
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості організації
Ситуаційне управління організацією	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища	Формування спеціального набору інструментів менеджменту організації для кожної організації в конкретний момент часу

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

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>5</sup>

### 1. Етапом життєвого циклу організації є

- А. Народження*
- Б. Визначення мети*
- В. Об'єднання*
- Г. Реорганізація*

### 2. Роль менеджера в організації

- А. Дослідницька*
- Б. Управлінська*
- В. Виконання рішення*
- Г. Комунікаційна*

### 3. Який тип управління організацією характеризується чітко визначеними стандартизованими та стійкими завданнями

- А. Механістичний*

<sup>5</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- Б. Органічний*
- В. Адміністративний*
- Г. Системний*

**5. Який тип управління організацією характеризується гнучкою структурою та динамічними завданнями**

- А. Механістичний*
- Б. Органічний*
- В. Бюрократичний*
- Г. Адміністративний*

**6. Хто є суб'єктом управлінської діяльності в організації**

- А. Менеджер*
- Б. Персонал*
- В. Підприсмець*
- Г. Виконавець*

**7. Ресурсний аналіз організації – це**

- А. Аналіз інформації про всі види наявних ресурсів організації, їх рух та ефективність використання*
- Б. Аналіз зовнішніх можливостей розвитку організації*
- В. Оцінка ресурсів організації з позиції їх форми*
- Г. Діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про процеси і явища, що відбуваються в організації*

**8. Стратегія розвитку організації – це**

- А. Сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку організації*
- Б. Статут організації, затверджений керівництвом*
- В. Система показників розвитку організаційної системи в довгостроковому періоді*
- Г. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних результатів її розвитку у віддаленій перспективі*

**9. Місія організації**

- А. Визначає довгострокові цілі*

*Б. Є інструментом організаційного маркетингу*

*В. Дозволяє реалізувати конкурентні переваги організації на зовнішніх ринках*

*Г. Виражає основну мету існування та розвитку організації в майбутньому*

### **10. Ситуаційне управління організацією – це**

*А. Система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних результатів її розвитку у віддаленій перспективі*

*Б. Формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління організацією*

*В. Сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування організації, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі застосування спеціального інструментарію менеджменту організації з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певної організації*

*Г. Сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління організацією в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища*

### **11. Діагностика стану розвитку організації здійснюється з метою**

*А. Передбачення можливого перебігу ситуації, що складається, сили та напряму її впливу, тривалості її розвитку тощо, і на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо запобігання або зменшення наслідків нестабільної ситуації в розвитку організації*

*Б. Передбачення можливих змін стабільного стану розвитку системи, ідентифікації їх наслідків, розробки наперед визначених інструментів і засобів їх запобігання, обґрунтування спеціальних механізмів управлінського впливу на розвиток різних типів організацій в конкретних ситуаціях*

*В. Ідентифікації проблемних ситуацій, визначення джерел і причини їх виникнення, визначення рівня та напрямів дисбалансів в розвитку організації, що передбачає використання спеціальних аналітичних технологій*

*Г. Розробки системи моделей можливостей виникнення різноманітних ситуацій розвитку організації, а також моделей виходу із нестабільних ситуацій та подолання їх наслідків*

## **12. Моделювання управлінського впливу при ситуаційному менеджменті передбачає**

*А. Розробку системи моделей можливостей виникнення різноманітних ситуацій розвитку організації, а також моделей виходу із нестабільних ситуацій та подолання їх наслідків*

*Б. Передбачення можливих змін стабільного стану розвитку системи, ідентифікацію їх наслідків, розробку наперед визначених інструментів і засобів їх запобігання, обґрунтування спеціальних механізмів управлінського впливу на розвиток різних типів організації в конкретних ситуаціях*

*В. Передбачення можливого перебігу ситуації, що складається, сили та напряму її впливу, тривалості її розвитку тощо, і на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо запобігання або зменшення наслідків нестабільної ситуації в розвитку організації*

*Г. Ідентифікацію проблемних ситуацій, визначення джерел і причини їх виникнення, визначення рівня та напрямів дисбалансів в розвитку організації, що передбачає використання спеціальних аналітичних технологій*

## **13. Об'єктом системи організаційної логістики є**

*А. Рух товарів між організаціями*

*Б. Товаропотоки в межах окремої підсистеми організації*

*В. Матеріальні, фінансові, інформаційні потоки в організації*

*Г. Роздрібний товарообіг*

## **14. Активна реакція на ризики розвитку організації передбачає**

*А. Усунення ризиків, страхування ризиків*

*Б. Ігнорування ризику*

*В. Визначення ризику*

*Г. Планування ризиків та їх аналіз*

**15. Криза в організації є**

- А. Неможлива на мікрорівні*
- Б. Необхідною умовою реалізації стратегії розвитку організації*
- В. Однією із фаз життєвого циклу організації*
- Г. Результатом дії зовнішніх чинників*

**16. Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації**

- А. Є універсальним*
- Б. Не потребує врахування особливостей організації*
- В. Необхідно адаптувати до умов конкретної організації*
- Г. Можна застосовувати лише на рівні органу влади*

# РОЗДІЛ 2 СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

## Тема 6: «Організаційне проектування»

- 6.1. Сутність організаційного проектування.*
- 6.2. Універсальні погляди на проект організації.*
- 6.3. Етапи організаційного проектування.*
- 6.4. Методи проектування організації*
- 6.3. Чинники проектування організації.*

### **6.1. Сутність організаційного проектування**

Радикальні зміни, що відбуваються у сфері функціонування організаційних систем та призвели до істотного зростання організаційного чинника, визначають особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. В зв'язку з цим відзначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства, чи то в економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших, не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесного характеру є, перш за все, продуктами організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні точки зору не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер даного виду діяльності.

Поняття «проектування» значно більш містке, ніж близькі до нього за змістом поняття «конструювання» та «планування». Проектування (від лат. *projectus* – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних сторін майбутнього об'єкту, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) і її стратегією, яке призводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який носить дискретний характер і має безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов відзначають [19], що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації носить ситуативний характер та модифікується при зміні ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які чинять вплив на цей процес носять ситуативний характер.

Б. Мільнер дає наступне визначення: «Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, при реалізації яких організаційне ціле, що виникло, володіло б властивостями високої надійності, стійкості і економічності» [55].

Цілі організаційного проектування:

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

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні і організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому риси комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.

У зв'язку з цим в процесі проектування повинні бути визначені необхідні пропорції між елементами системи, здійснено їх просторове розміщення, регламентовано функціонування в часі, встановлені найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

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

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

Процес проектування організації повинен базуватись на таких принципах: коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації; обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати; обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління; виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не повинні починатися до тих пір, поки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру повинно супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. У залежності від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є реорганізація.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є організування, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

## **6.2. Універсальні погляди на проект організації**

Існує два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевористичний (органічний).

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

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: організація

має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які повинно відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими; прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву при певній ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за наступних умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації повинна бути достатньо простою, щоб дозволити виконати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Поняття «органічний підхід» вперше ввели Т. Барнс та Д. Стакер в книзі «Управління інноваціями» (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка в більшій мірі базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може чинити істотний вплив на розвиток економіки.

**Органічний підхід** до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і складне та динамічне зовнішнє оточення. Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів в проектуванні організації представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

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

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація в роботі	Широка спеціалізація в роботі
	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 носять офіційний характер	Відносини неформальні і носять 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 існуюча влада	Авторитет влади завойовується

Органічний підхід дозволяє організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи при органічному підході може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте необхідним, щоб виконати роботу». При органічному підході через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

### 6.3. Етапи організаційного проектування

Як процес проектування складається з функціонально пов'язаних один з одним етапів зі створення проекту:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На *передпроектному етапі* передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків потреб в ресурсах на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попередньої оцінки ефективності проектних рішень.

На *етапі технічного проектування* передбачається обґрунтувати остаточний комплекс організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знов проєктованій системі.

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

У найбільш загальному випадку стосовно виробничих систем **організаційний проєкт** включає наступні розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкту проектування: загальна характеристика; виробнича і організаційна структури; чисельність персоналу; оцінка ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що відносяться до підсистеми виробництва: виробничий процес в просторі; виробничий процес в

часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації і автоматизації праці; заходи з безпеки.

3. Організаційні рішення, що відносяться до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

4. Організаційні рішення, що відносяться до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що відносяться до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1–5, що відносяться до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що відносяться до побудови виробничого процесу в просторі і в часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень, методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принциповий підхід залишиться, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, ніж це робиться сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи

широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

В процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінки.

До **критеріїв оцінки** зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників); та
- оцінка діяльності (зміна технології, поглиблення між організаційної співпраці, впровадження інновацій).

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

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

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

## 6.4. Методи проектування організації

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

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- створення структури повинно спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- проектування складного механізму – механізму управління – повинно покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору якнайкращого варіанту організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема носить багато критерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінки якнайкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на базі наступних основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

**Метод аналогій** передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних рамок, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні носити варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі змін умов, в яких діє організація.

**Експертний метод** базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків.

Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх вдосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, і їх оцінка. Формулюються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

**Метод структуризації цілей** передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. При його використанні виконуються наступні етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення цілі як кожним підрозділом, так і за комплексними багатофункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

**Метод організаційного моделювання** є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють наступні основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);

- графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);

- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах (експерименти);

• математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Процес організаційного проектування повинен базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. В процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються наступні завдання:

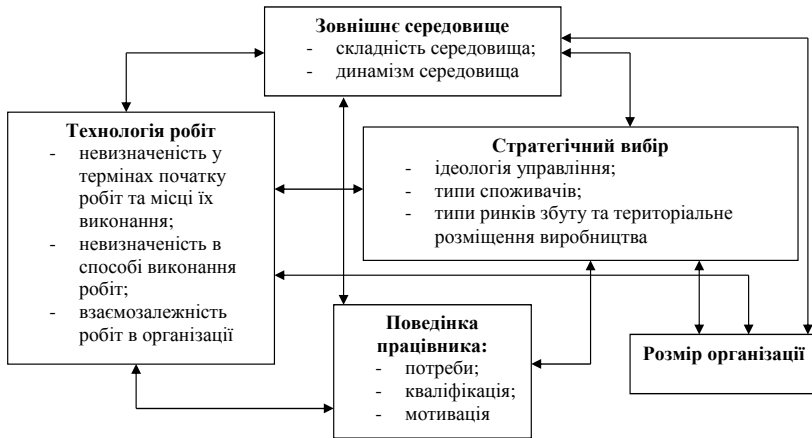
- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.

## 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 носять ситуативний характер і поділяються на п'ять груп (рис. 6.1): стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації відносно її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризують складність і динамізм. Складність зовнішнього оточення визначається тим, як багато чинників впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.



**Рис. 6.1. Ситуаційні чинники проектування організації**

Двомірна класифікація чинників зовнішнього середовища дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу (рис. 6.2).



**Рис. 6.2. Основні типи ситуацій при проектуванні організації**

**Квадрант 1.** Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє

середовище не підноситиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятим в організації політиці та процедурам. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

**Квадрант 2.** Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в даній ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

**Квадрант 3.** Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно через часту зміну характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дозволяють керівникам справлятися з ситуацією.

**Квадрант 4.** Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільшою трудністю для управління організацією. Дана ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20% зовнішніх чинників в бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80% є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин.

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

Англійка Д. Вудворт однією з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури розподіляються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. При технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою складністю та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації повинно відповідати вибраній стратегії. Ним був зроблений висновок про те, що із зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для організації. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації і вплив дизайну на стратегію організації (рис. 6.3). Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень відносно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша стосується тієї ідеології управління, якої додержується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга має відношення до того, які споживачі обслуговуватимуться організацією. Якщо у організації є інди-відуальні і «організовані» споживачі, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення при її проектуванні у всіх елементах.



**Рис. 6.3. Взаємозв'язок між стратегією та організаційним дизайном**

Третя сфера стратегічного вибору – це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за рамки національних меж вимагає врахування при проектуванні її організаційної системи чинника інтернаціоналізації та глобалізації.

При проектуванні необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації і дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру. Він впливає на її проект таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів. На думку дослідницької групи «Астерн Груп», розмір організації впливає набагато більше, ніж технології, на характер організаційного проектування.

Таким чином, ситуаційний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких повинен базуватись процес організаційного проектування.
3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?
4. Що таке організування?
5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.
6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.
7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. В чому сутність методу організаційного моделювання?
9. Назвіть ситуаційні чинники проектування організації.
10. Які типи ситуацій можуть виникати при проектуванні організації?
11. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>**

### **1. Проектування організації – це**

- А. Управління організаційними проектами*
- Б. Розвиток організації*
- В. Цикл життя організаційної системи*
- Г. Процес створення прообразу майбутньої організації*

### **2. Виокремлюють такі підходи до проектування організації**

- А. Бюрократичний та біхевіористичний*
- Б. Простий і складний*
- В. Динамічний та статичний*
- Г. Адаптивний і проектний*

### **3. Етапом організаційного проектування є**

- А. Вивчення співвідношення між централізацією та децентралізацією*
- Б. Аналіз та оцінка апарату управління*
- Г. Оцінка ефективності організаційних структур*
- Е. Аналіз ефективності управління*

### **4. Ціллю організаційного проектування є**

- А. Створення нової системи*
- Б. Визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу*
- В. Визначення характеру підпорядкування між ланками організації*
- Г. Визначення типу структури управління*

### **5. Методом проектування організаційних структур є**

- А. Метод дедуції*
- Б. Експертний метод*
- В. Метод питань та відповідей*
- Г. «Мозкова атака»*

### **6. Чинником проектування організаційної системи є**

- А. Завдання організації*
- Б. Держава*
- В. Зовнішнє середовище*
- Г. Конкуренти*

<sup>1</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

**7. Початковим етапом проектування організації є**

- А. Розроблення проекту*
- Б. Визначення учасників проекту*
- В. Розробка концепції проекту*
- Г. Реалізація проекту*

**8. Методом оцінки ефективності організаційних проектів на основі концепції дисконтування є**

- А. Визначення періоду окупності проекту*
- Б. Обрахунок сумарного прибутку від реалізації проекту*
- В. Визначення ліквідності*
- Г. Визначення внутрішньої норми рентабельності*

**9. Метод аналогій при проектуванні організаційних структур управління передбачає**

- А. Використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій*
- Б. Вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків*
- В. Вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання*
- Г. Розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації*

**10. Експертний метод при проектуванні організаційних структур управління передбачає**

- А. Вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання*
- Б. Розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації*
- В. Використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій*
- Г. Вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків*

**11. Метод структуризації цілей при проектуванні організаційних структур управління передбачає**

- А. Розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації*
- Б. Використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій*

*В. Вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання*

*Г. Вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків*

**12. Метод організаційного моделювання при проектуванні організаційних структур управління передбачає**

*А. Вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання*

*Б. Використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій*

*В. Розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації*

*Г. Вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків*

**13. Виділяють наступні основні типи організаційних моделей**

*А. Математико-кібернетичні, графоаналітичні, натурні, математико-статистичні*

*Б. Хімічні, фізичні, математичні*

*В. Політичні, соціальні, екологічні, технологічні*

*Г. Експертні, фактографічні, іміджеві*

**14. Математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур**

*А. Описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей*

*Б. Є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних*

*В. Полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах*

*Г. Є залежностями між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур*

**15. Графоаналітичні моделі організаційних систем**

*А. Полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах*

*Б. Є залежностями між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур*

*В. Описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей*

*Г. Є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних*

## Тема 7: «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

- 7.1. *Поняття структури організації та принципи її побудови.*
- 7.2. *Формальна та неформальна організаційна структура.*
- 7.3. *Елементи структури та зв'язки в організації.*
- 7.4. *Концепції організаційних структур.*
- 7.5. *Підходи до формування організаційної структури.*
- 7.6. *Характеристики організаційної структури.*

### 7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови

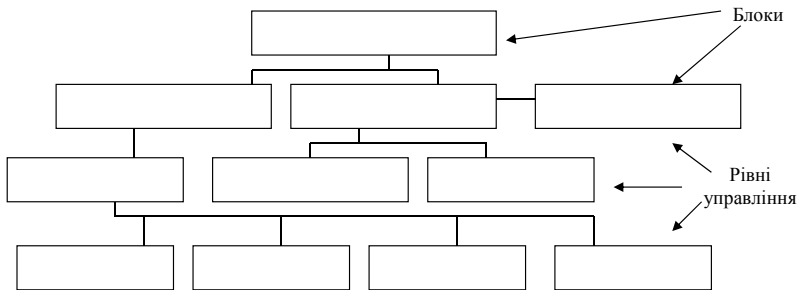
Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються один від одної складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій *структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети.

Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма), показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків (рис. 7.1). Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язку між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.



**Рис. 7.1. Приклад організаційної схеми (органіграми)**

Ефективна організаційна структура повинна відповідати таким принципам: економічності (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними); оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління); оперативності (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації); надійності (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною).

## **7.2. Формальна та неформальна організаційна структура**

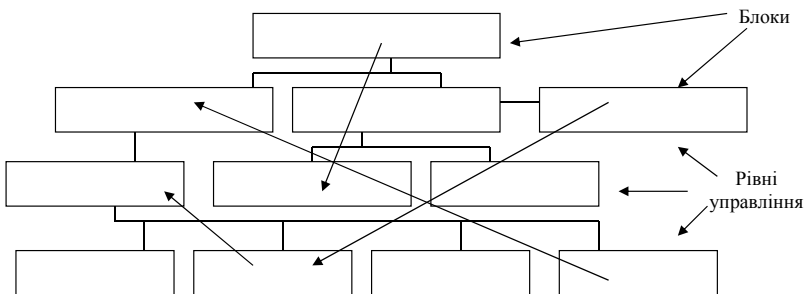
Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

Можна сказати, що *формальна структура* – це офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації.

Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку в ній людини певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

*Неформальна структура* – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградний кетяг» (рис. 7.2). Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.



**Рис. 7.2.** Приклад неформальної структури організації

Неформальні групи, об'єднуючі людей різних підрозділів часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи існують в кожній організації. Вони незмінно «виростають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації. Тому можна виділити ознаки, що характеризують неформальні організації.

**Соціальний контроль.** Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може зробити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

**Опір змін.** У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змін. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації.

**Неформальні лідери.** Неформальні організації також мають своїх лідерів. Їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера – визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її існування.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але, щоб досягти цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи,

тоді у нього з'являється можливість розробки відповідної стратегії поведінки. Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

### **7.3. Елементи структури та зв'язки в організації**

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів:

1) операційний центр. *Операційний центр* утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжна середня ланка. *Середня ланка* передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) техноструктура. До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) персонал підтримки. *Персонал підтримки* виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Існування цих підрозділів в структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть носити лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки*, їх часто називають штабними, мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

## 7.4. Концепції організаційних структур

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації поставили і за деякими аспектами вирішили представники класичної теорії організації. У їх розумінні «структура – це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети».

Розробка структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до наступних принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій*. Якщо застосувати даний принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної – поділ на функції і завдання;

- *розподіл на відділи*, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення і інших чинників. Так, можливе функціонування відділів та відповідної структури організації таким чином, щоб дозволити кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;

● *забезпечення координації робіт* – перш за все за рахунок їх раціонального угруповання (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні («місток» Файоля);

● *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми*, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи складають основу «класичного» розуміння структури організації як чітко регламентованого «бюрократичного» інструменту та набули достатньо широкого поширення.

Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом *включення людського чинника* в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації складає основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні положення сформульовані в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса та зводяться до наступного:

*1. Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей – учасників організації.* Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є відносно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі – система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення – внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

*2. Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а «поведінкові ефекти спеціалізації», тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.*

3. Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.

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

Складовою частиною більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є теорія диференціації і інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша. На основі обстеження низки підприємств Лоуренс і Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність в цілях або завданнях – чи є цілі ясними та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;

- структура – чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на даний момент;

- рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;

- часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами (табл. 7.1). Чим більше

підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більше диференційованою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Таблиця 7.1

**Диференціація між підрозділами організації  
за чотирма змінними**

Основні змінні диференціації	НДДКР	Виробництво	Маркетинг
<i>1. Цілі</i>	Новий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
<i>2. Структура</i>	Високоорганічна	Механістична	Органічна
<i>3. Дія на людей</i>	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
<i>4. Зворотний зв'язок</i>	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

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

Певні форми диференціації породжують властиві ним форми інтеграції, при цьому те і інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення об'єктивно обумовлених взаємозалежності диференціації – інтеграції – зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

## 7.5. Підходи до формування організаційної структури

Будь-яка організація характеризується постійністю складових її частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

*Взаємне узгодження* передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як в дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є вміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролю*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам та контролює їх виконання.

*Стандартизація* передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії достатньо прості та носять рутинний характер, як це має місце на конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, направлене на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації і організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація приймає одну з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

*Проста структура* характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і підлеглого. Разом з тим внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад, стратегічним) приділяється більше уваги, чим операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

*Машинна бюрократія* як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації

діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії відносяться всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації – у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка «доходить» до стратегічного центру, або максимально «узагальнена» (хороші новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

*Професійна бюрократія* ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку носять переважно децентралізований характер, використовуються 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 із стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;

- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;

- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

*Дивізійна структура* може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є «проміжні інстанції». У теорії організації дивізійну схему визначають як «скоординовану децентралізацію». Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату.

Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи, дивізіони, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накріті» зверху ще однією структурою з своєю адміністративною надбудовою – штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізійної 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 дивізійних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється втраченою, її ресурс використовується неефективно.

*Адхократія* (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал

підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників та уміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести наступні: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та ефективною спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вмiють ефективно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі переважно носять неформальний характер.

Таким чином, розглянуті профілі п'яти типів структур можуть бути зведені до єдиного класифікатору форм побудови організації (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

### Форми побудови організації

Елементи і характеристики організацій	Проста структура	Механістична бюрократія	Професійна бюрократія	Дівізійнальна структура	Адхократична структура
1	2	3	4	5	6
Основний механізм координації	Безпосередній контроль	Стандартизація процесу	Стандартизація кваліфікації	Стандартизація результату	Взаємне узгодження
Ключовий елемент структури	Стратегічна верхівка	Техноструктура	Операційний центр	Лінійні зв'язки	Функції логістичної підтримки
Організаційні характеристики і чинники:					
1. Формалізація поведінки	Мала	Значна	Незначна	Значна	Незначна

Продовження табл. 7.2

1	2	3	4	5	6
2. Спеціалізація підрозділів	Функціональна	Функціональна	Функціональна і ринкова	Ринкова	Функціональна і ринкова
3. Тип структури	Органічна	Бюрократична	Бюрократична	Бюрократична	Органічна
4. Навчання і соціалізація	Незначні	Незначні	Значні	Помірні	Вельми значні
5. Розміри підрозділів	Великі і малі	Великі	Великі і середні	Великі	Малі
6. Децентралізація	Централізація	Обмежена горизонтальна децентралізація	Горизонтальна і вертикальна децентралізація	Обмежена вертикальна децентралізація	Вибіркова децентралізація
Середовище	Просте і динамічне	Просте і стабільне	Складне і стабільне	Відносно просте і стабільне (диверсифіковані ринки)	Складне і динамічне

**Нове в побудові організації.** Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. В даний час фахівцями в області теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна.

**Проектна структура** використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє наступними характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь в роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети

проекування. Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних з проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

**Матрична структура** є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектної структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше і ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. В той же час матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

**Мережева структура** означає, що організація дезагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, чим на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, – виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана **віртуальна організація** або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнери розділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

## 7.6. Характеристики організаційної структури

Збільшення числа характеристик та чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінці їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

**Складність.** Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу відомий шотландський економіст А. Сміт в 1776 р. Він показав переваги розподілу праці і ефективність, що досягаються робочими мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший – випрямляв його, третій – обрізав і т.д. Такий розподіл праці дозволив 10 працівникам виробляти 48 000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок в день. Оскільки

лише небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

**Горизонтальна диференціація передбачає поетапний розподіл праці та заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).**

Розрізняють два основні види спеціалізації – що базується на знаннях і рутинна. Перший вив пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентрована на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми достатньо складні та вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань.

Визначити рівень спеціалізації можна за допомогою двох параметрів – глибини діяльності і розмаху діяльності. *Глибина діяльності* – це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана з свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). Розмах діяльності визначається протяжністю в часі циклу діяльності та числом включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має можливість до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дозволяє виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом з тим спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж.Лорш називають наступні напрями негативного прояву надспеціалізації: по-перше, вона відводить загальну ціль організації від працівника та є причиною зайвого функціоналізму;

по-друге, вона обумовлює необхідність в більшій координації діяльності; по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати з неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. *Розширення фронту робіт* (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через досить часті інтервали часу, наприклад кожні декілька годин. *Чергування діяльності* є одним з різновидів розширення фронту робіт та припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. У обох випадках посилюється відчуття вибору і усувається одноманітність робіт. *Збагачення діяльності* полягає в наданні працівникові більшої самостійності і відповідальності за виконувану роботу. В цьому випадку досягається вирішення наступних завдань: подовжується робочий цикл; у загальний процес вбудовуються додаткові елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

**Вертикальна диференціація** пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування – напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування

визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження та хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому що в лінійній організації менеджери чітко уявляють собі сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке носить в цьому випадку безпосередній характер. Разом з тим лінійна організація має два істотні недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що уповільнить обмін інформацією і ухвалення рішень.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. У організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців в конкретних областях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. *Масштаб (інтервал) управління* (називається також сферою контролю) – це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий».

*Вузький інтервал управління* характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їх роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багаторівневість робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

*Широкий масштаб управління* передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується наступними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник повинен бути упевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше у такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий «ефект темно-зеленого горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями та у зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

**Територіальна (за географічним положенням) диференціація** характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації широко поширені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження ускладнюються та вимагають збільшення адміністративного штабу.

**Формалізація.** Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників в процесі їх діяльності. *Формалізація поведінки* – це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку прав та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана із змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

- *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;

- *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку у всіх можливих ситуаціях. Наприклад, «службовці повинні бути на роботу в костюмі і краватці», «ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4». У таких регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації та досягається наступними способами:

- за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;

- використання набору правив і процедур, які вказують службовцям, що вони повинні робити та яким чином виконувати доручене їм завдання;

- навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і обов'язків (ніхто не «переадресує»

вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній – на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

Централізація організаційної структури. У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

*Централізація* – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. *Децентралізація* – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організації в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організацію досить рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До *зовнішніх* чинників відносяться оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розкидані покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. *Внутрішні* чинники включають такі характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба

в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить своєю метою стандартизувати політику у всій організації, то в ній, ймовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізація), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення «спускаються» зверху вниз), дозволяє використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, *централізоване ухвалення рішень займає більше часу, чим децентралізоване*. При делегуванні повноважень підлеглим рішення приймаються швидше. Підлеглі не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, але і здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним із способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання менеджерів в тому, щоб вирішити, яка точка на «безперервній лінії» від централізації до децентралізації підходить для їх організації.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Дайте визначення поняття структури організації та охарактеризуйте принципи її побудови.

2. З яких елементів складається організаційна схема організації?

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

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

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

6. Дайте характеристику концепції побудови структури організації, яка базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса-Лорша.

7. Назвіть підходи до формування організаційної структури.

8. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.

9. Що таке механістична бюрократія? Назвіть її основні риси. Чим вона відрізняється від професійної бюрократії?

10. Назвіть особливості адхократичного дизайну.

11. Які існують нові підходи до побудови організації?

12. Дайте характеристику проектної структури організації.

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

14. Назвіть характеристики організаційної структури.

15. Що таке складність організаційної структури?

16. Назвіть переваги та недоліки централізованого та децентралізованого типів організаційної структури.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>2</sup>**

### **1. Структура організації – це**

*А. Декомпозиція системи за допомогою розчленовування цілого на складові елементи*

*Б. Певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості*

*В. Логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління та підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації*

*Г. Комунікативні зв'язки із зовнішнім середовищем*

---

<sup>2</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

**2. Принцип економічності організаційної структури означає, що**

*А. Витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними*

*Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним*

*В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації*

*Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною*

**3. Принцип оптимальності організаційної структури означає, що**

*А. Витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними*

*Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним*

*В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації*

*Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною*

**4. Принцип оперативності організаційної структури означає, що**

*А. Витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними*

*Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним*

*В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації*

*Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною*

**5. Принцип надійності організаційної структури означає, що**

*А. Витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними*

*Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним*

*В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації*

*Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною*

### **6. Горизонтальні зв'язки в організації**

*А. Носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації*

*Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації*

*В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів*

*Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.*

### **7. Вертикальні зв'язки в організації**

*А. Носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації*

*Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації*

*В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів*

*Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.*

### **8. Лінійні зв'язки в організації**

*А. Носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації*

*Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації*

*В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів*

*Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.*

### **9. Функціональні зв'язки в організації**

*А. Носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації*

*Б. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації*

*В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів*

*Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.*

### **10. Виберіть підхід до побудови організації**

*А. Ситуативний*

*Б. Механістичний*

*В. Системний*

*Г. Неорганічний*

### **11. Причина, що спонукає людей вступати в неформальні організації**

*А. Захист*

*Б. Соціальний контроль*

*В. Загальні завдання*

*Г. Примус*

### **12. Проста структура організації характеризується**

*А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок*

*Б. Переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль*

*В. Наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності*

*Г. Ключовою позицією оперативного центру*

**13. Машинна бюрократія характеризується**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності*
- Б. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок*
- В. Ключовою позицією оперативного центру*
- Г. Переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль*

**14. Професійна бюрократія характеризується**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності*
- Б. Переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль*
- В. Ключовою позицією оперативного центру*
- Г. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок*

**15. Дивізіональна структура характеризується**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності*
- Б. Ключовою позицією оперативного центру*
- В. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок*
- Г. Переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль*

**16. Адхократія характеризується**

- А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок*
- Б. Наявністю технологічної компоненти як ключового елементу структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності*
- В. Переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль*
- Г. Наявністю персоналу підтримки як ключового елементу структури, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації.*

## Тема 8: «Організаційна культура»

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

*8.2. Функції організаційної культури.*

*8.3. Класифікація організаційної культури.*

*8.4. Система методів підтримки культури організації.*

*8.5. Зміна організаційної культури.*

### 8.1. 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 організації є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови до 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 існують 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 і 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.

Всі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Різниця полягає в тому, що одні даються у вузькому сенсі цього слова, інші – в широкому.

Якнайповніше визначення поняття організаційної культури таке: «**Організаційна культура** – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації та одержують вираз в цінностях, що заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [19].

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 в собі 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 при оцінці виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

В деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає в себе 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 технології, архітектура, поведінка, мова, 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 носить 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 самим членам організації.

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

**Властивості організаційної культури** базуються на наступних 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 сама по собі перетворюється на одну із стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності найкращим чином 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 як би паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури в порівнянні 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 в сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, поза спеціально встановлених місць. Організаційну

культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури відносяться тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим в рамках культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені тільки якісним терміном «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 ІВМ були закладені в перші десятиліття ХХ століття її засновником Т.Дж. Уотсоном.

Можна виділити декілька **основних ознак** організаційних культур, за якими вони відрізняються між собою. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дозволяє її певним чином ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносяться:

- 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 і індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;

- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів культури відносяться 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 відносяться в першу чергу цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на існуючі 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, включивши 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, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом. Найширше поширені такі обряди, як шановування 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 із співу гімнів.

**Легенди і міфи** відображають в потрібному світлі й в 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 матеріальну сторону 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 складають 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.

## 8.2. 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 відносяться наступні.

**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 включає специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дозволяє 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 і стійкості.

**Інтегруюча функція.** Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дозволяє кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя: краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

**Регулююча функція.** Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони указують 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 і сприйняття цінностей організації дозволяють 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, дозволяє 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 рамках 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 організовує 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 в 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 яесь не-вловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє величезну 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 відносяться наступні.

**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.

### 8.3. Класифікація організаційної культури

В теорії організації організаційну культуру підрозділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. **Матеріальна культура** – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї відносяться: 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.

Існує 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 носить колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). **Масова культура** носить загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії і 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 наступні 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 в тій або іншій мірі відображає цінності, яких дотримується дана організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури справляє 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 і 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 до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

5) за рівнем мужності (МУ), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є мужньою, із слабким – жіночою. У мужніх культурах домінують соціальні

цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночних культурах пріоритети віддаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

Наведемо приклад експертних оцінок національних культур деяких країн за рівнем прояву перерахованих параметрів (в – високий; с – середній; н – низький) (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

### Експертні оцінки національних організаційних культур

Країна	ДВ	ІН	НН	ОМ	МУ
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 всіма 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 включають 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 точки зору 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 дозволяє швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

**Ролева культура або культура Аполлона.** Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та 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 з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

*Культура особи або культура Діоніса.* Вона пов'язана з емоційним началом та 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 носить 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 складають 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 наступні її типи.

*Бюрократична культура* характеризується регулюванням всіх сторін діяльності організації на основі документів, чітких

правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

*Опiкунська культура* виявляється 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 в справах організації.

*Праксиологічна культура* ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого ґрунтується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він припускає 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 в 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 прибули. Наприклад, американські дослідники Діл і Кеннеді залежно від них виділили такі типи підприємницьких культур: *культуру торгівлі, культуру вигідних операцій, адміністративну культуру, інвестиційну культуру*.

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

1) *культура джентльменського клубу*. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють 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 дозволяє ігнорувати їх інтереси та ставитися до них грубо і презирливо;

3) *культура спортивної роздягальні*. У її рамках чоловіки будують міжособові відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень та демонструють відкриту зневагу до жінок. Жінок, навіть високого положення, 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 суть, сімейні обов'язки жінок, а тому вимагає від них тих же успіхів, що і від чоловіків;

5) *культура помилкового захисту жінок*. В рамках 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 дана культура не бере до уваги статевої 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 нещадними.

У 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 іншої культури.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як вони 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.

## **8.4. 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 даній 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; глибина 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. У 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 великим числом працівників, чітко визначає пріоритети та має глибший 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 кращі мати помірно сильну культуру в організації.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є наступні.

**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 даних ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру в такій мірі, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення існуючої культури, або впровадження нових цінностей та норм, що змінюють її до певної міри.

**Моделювання ролей, навчання та тренування.** Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально вбудовувати 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, що існує в організації.

**Організаційні символи та обрядовість.** Багато вірувань та цінностей, що покладені в основі культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії. До обрядів відносяться 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 частина 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 складається у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році. *Основа іміджу* складають: існуючий 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. Перш за все потрібно визначити, який тип культури необхідний даній організації. Вибравши його, потрібно всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. В результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до наперед поставленої мети та заручитися підтримкою персоналу.

## 8.5. Зміна організаційної культури

З часом і 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 в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

Зміни в поведінці можуть призвести до змін в культурі, і навпаки. Існують три можливості поєднання змін в поведінці та культурі в організації.

**Зміни в культурі без змін в поведінці.** В цьому випадку працівники можуть змінити одне або 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 даних умовах здібностями та підготовкою.

**Зміни поведінки без змін в 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, й в культурі.** Це ситуація постійних змін в тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

При проведенні змін в культурі організації виникає низка труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам в 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 звільнення людей.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, що існує в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке організаційна культура?
2. Перерахуйте структурні елементи організаційної культури та розкрийте їх зміст.
3. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
4. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?
5. Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.
6. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
7. Охарактеризуйте адаптивну функцію організаційної культури.
8. Яким чином можна класифікувати організаційну культуру?
9. Назвіть риси сильної та слабкої організаційних культур.
10. Розкрийте зміст абетки корпоративної культури У. Холла.
11. Яку типологію організаційних культур запропонував Ч. Хенді?
12. Охарактеризуйте види організаційної культури, запропоновані У. Оучі.
13. Чому, на Вашу думку, культура ставлення до жінок є важливим елементом організаційної культури?
14. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.
15. Які існують методи зміни організаційної культури? Чому культура організації з часом змінюється?

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>3</sup>**

**1. Скільки рівнів має організаційна культура**

- А. Три*
- Б. Два*
- В. Чотири*
- Г. Вісім*

**2. Вся сфера матеріальної діяльності суспільства та її результати – це**

- А. Духовна культура*
- Б. Матеріальна культура*

<sup>3</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- В. Народна культура*
- Г. Національна культура*

**3. Ознакою організаційної культури є**

- А. Відносність*
- Б. Загальність*
- В. Об'єктивність*
- Г. Формальність*

**4. Виберіть підхід, що використовується при зміні організаційної культури**

- А. Добитися від людей в організації ухвалення нових вірувань та цінностей*
- Б. Включити нових людей в організацію і соціалізувати їх*
- В. Змінити стратегію організації*
- Г. Зберегти дизайн приміщення організації*

**5. Яка з перерахованих функцій організаційної культури відноситься до групи функцій, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації**

- А. Орієнтація на споживача*
- Б. Функція регулювання партнерських відносин*
- В. Пристосування економічної організації до потреб суспільства*
- Г. Регулююча*

**6. Цілісна система, що включає всі види, форми та рівні суспільної свідомості, освіти і виховання, релігії, науки, моральності – це**

- А. Духовна культура*
- Б. Матеріальна культура*
- В. Народна культура*
- Г. Національна культура*

**7. До суб'єктивних елементів організаційної культури відносяться**

- А. Вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, звичаї*
- Б. Символіка кольору, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі*
- В. Політика, соціальний статус, демократія*
- Г. Територіальна громада, звичаї, держава*

**8. До об'єктивних елементів організаційної культури відносяться**

- А. Вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, звичаї*

- Б. Символіка кольору, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі*
- В. Політика, соціальний статус, демократія*
- Г. Територіальна громада, звичаї, держава*

### **9. Цінності – це**

- А. Властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації.*
- Б. Стандартний захід, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом*
- В. Сукупність спеціальних заходів, що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй*
- Г. Форма соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.*

### **10. Обряд – це**

- А. Сукупність спеціальних заходів, що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй*
- Б. Форма соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.*
- В. Властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації*
- Г. Стандартний захід, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом*

### **11. Ритуал – це**

- А. Сукупність спеціальних заходів, що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй*
- Б. Стандартний захід, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом*
- В. Форма соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін*
- Г. Властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації*

### **12. Звичай – це**

- А. Форма соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін*
- Б. Властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації*
- В. Стандартний захід, що проводиться в певний час й за спеціальним приводом*
- Г. Сукупність спеціальних заходів, що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй*

## **Тема 9: «Інформаційно-аналітичні технології в організації»**

*9.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.*

*9.2. Технології інформаційної діяльності в організації.*

*9.3. Інформаційна система організації.*

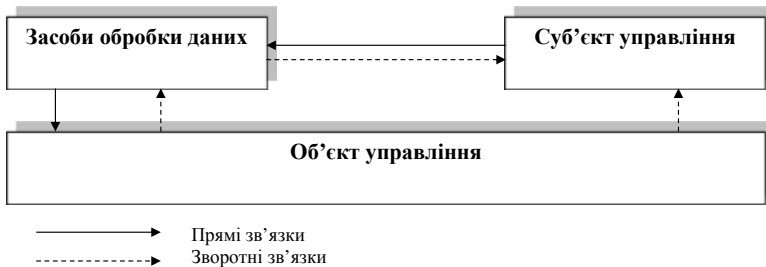
*9.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури.*

### **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 підприємству, що займається обробкою матеріалів і виробництвом енергії. Апарат управління отримує інформацію в різноманітних формах. У тих же формах апарат управління й виробляє інформацію. Це можуть бути: дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в чисельній або цифровій формі; усна інформація, що передається по телефону, часто в електронній формі.

Між процесом отримання і розповсюдження інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може: 1) перетворити інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку і виконану роботу); 2) об'єднувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі з інформацією про закупівлі в інформацію про товарно-матеріальні запаси); 3) накопичувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі для складання щомісячних і річних звітів про доходи). Узагальнена схема зв'язків в організації, що використовує інформаційні технології, показана на рис. 9.1.

Як правило, апарат управління використовує отримані дані як основу для виробництва найважливішої своєї продукції – рішень. Це можуть бути рішення: а) місцевого і оперативного характеру, такі, як рішення, що стосуються закупівель, найму і звільнення працівників, підвищення або зниження цін; б) довгострокового, стратегічного характеру – рішення, пов'язані з розширенням організації, інвестиціями.



**Рис. 9.1.** Узагальнена схема зв'язків в сучасній системі управління, що використовує інформаційні технології

Таким чином, апарат управління – це «фабрики, інформації, що обробляється», з виходом продукції двох типів: інформації (дані, документи, усна інформація) та рішень (короткострокових і довгострокових). В окремих випадках апарат управління спеціалізується в одній з цих сфер. До ланок апарату, що виробляють продукцію першого типу (інформацію), відносяться: підрозділи, які займаються підготовкою технічних інструкцій; бухгалтерія і фінансові підрозділи; підрозділи, що готують інформацію для громадськості. До ланок апарату, основною продукцією яких є виробництво рішень, відносяться: підрозділи з управління виробництвом; підрозділи з управління продажами; апарат вищого керівництва. Ланки апарату, що виробляють продукцію двох типів включають: технічні підрозділи; підрозділи, що займаються кадровими питаннями; маркетингові підрозділи.

Керівництво організації повинно займатися питаннями продуктивності «фабрик інформації» так само, як і підрозділів з виробництва матеріальної продукції. При виробництві інформації підвищення продуктивності означає збільшення вартості інформації на одиницю витрат. Це може бути більший обсяг інформації (наприклад, більше листів або технічних інструкцій); вища якість інформації (більш читабельні тексти, з меншою кількістю помилок); своєчасніша інформація (технічна інструкція складається одночасно з модифікацією продукту). Стосовно рішень – це збільшення вартості рішень на одиницю витрат. Практично це означає: більшу чисельність рішень (наприклад, на основі вибору з більшого числа варіантів закупівель або пропозицій робочої

сили); вища якість рішення (вибір, який призводить до збільшення прибутку або поліпшення якості роботи підрозділу); своєчасніші рішення (вибір, який оперативніше реагує на зміну умов).

Оцінка продуктивності роботи апарату управління є складною. Ретельний аналіз і точне вимірювання часто підмінюються експертними оцінками та спостереженнями. Певний інтерес має ранжирування інформації, що використовується в організаціях в умовах ринкової економіки. Один з типових варіантів таких оцінок, 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 підприємств, асоціації
7	Зовнішньоекономічна 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

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

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

Можна виділити наступні джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи по реалізації

своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки органів влади (директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

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

Еволюцію апарату управління з позиції інформаційного забезпечення можна простежити, починаючи із стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні ассірійці користувалися клинописом для запису кількості проведеної, проданої та закладеної на зберігання продукції, а також розміру податків. Від клинопису до комп'ютерів і телекомунікацій – таку багатовікову еволюцію зазнали види діяльності і методи роботи апарату управління.

«Контора писаря». Про існування таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. По описах Чарльза Дікенса, картину лондонського офісу того часу ми можемо уявити собі так: за високою конторкою на табуреті сидить клерк і акуратно вписує рахунки в бухгалтерську книгу або пише листи гусячим пером, періодично занурюючи його в чорнильницю. Основними знаряддями конторника того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку – особистий посильний або пакетна служба. За сучасними стандартами продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо переписувався від руки. Якщо була зроблена помилка, весь лист переписувався наново. Рахунки підраховувалися вручну. Єдиною базою для ухвалення рішень були рахунки, іншої інформації не було.

«Механізований офіс». Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулася в 1880-х роках з появою так званого «механізованого офісу». «Механізація офісу» почалася з винаходом машинки, що писала, та появою її на широкому ринку. Але широкого поширення вона набула з появою телефону, телеграфу, телексу і телетайпу, а також із зміною державної поштової системи та залізниць. Все це витіснило «контору писаря», на зміну якої прийшов «механізований офіс»: механічним способом написані під копірку листи (що скоротило час на їх написання); оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу

і телефону, що дозволило ухвалювати рішення на базі повнішої інформації та в більш стислі терміни; підготовка кваліфікованих кадрів для того, щоб клерки, бухгалтери та інші рахункові працівники не займалися складанням остаточних документів.

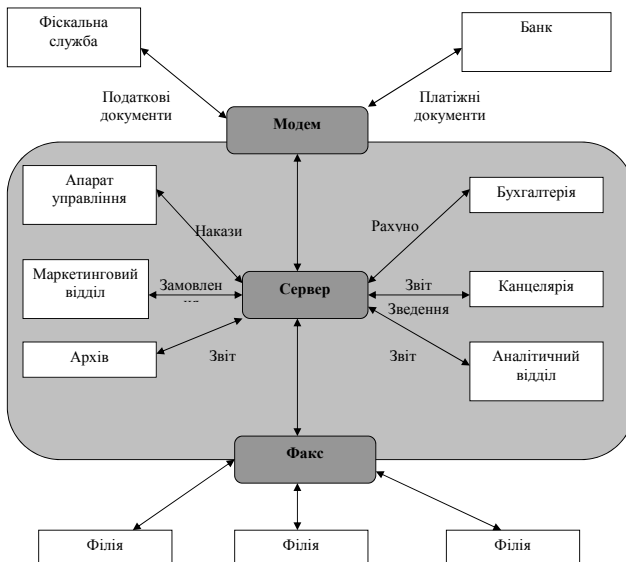
В результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління. Із зміною техніки відбувалися зміни в апараті організації управління і його функціях. Оснащений технікою апарат управління створив передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів,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

«Електрифікований офіс». Індустріальна революція першої половини ХХ століття характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що працюють на електроенергії або електричних сигналах. Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 1940-60-і роки, коли стали широко застосовуватися електричні машинки, що писали, із замінюваними головками, копіювальні пристрої, що працюють з звичайним папером, портативні диктофони і пристрої факсиміле. В результаті з'явився так званий «електрифікований офіс». Основною метою цієї низки нововведень було підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращалася якість документів. Електрична машинка, що пише, відрізнялася швидкістю та забезпечувала чіткіший, якісніший друк, а також дозволяла варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з абияким папером, давав високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів при незначних витратах. При цьому істотно підвищилася оперативність передачі інформації. Однак, у процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання організаціями різних форм зберігання та передачі інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

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

Відмінною рисою переходу до «електронного офісу» є одержання можливості використовувати техніку для обробки змісту інформації. Друкарська машинка, телефон, копіювальна машина, диктофон і апарат факсиміле дозволяють тільки міняти форму або розташування інформації. Вони переводять її з усної форми в письмову, в електричну та передають її від відправника до одержувача із швидкістю світла. Але ці засоби оргтехніки не змінюють зміст інформації (якщо не вкрадеться помилка або не перешкодить шум). Тим самим вони доповнюють функції апарату управління, які за своїм характером є механічними.

Комп'ютер змінює зміст інформації, що поступає в нього, відповідно до складного набору процедур. Це може матеріалізувати деякі з видів діяльності, практичні навички і методів працівників офісу – фахівців, управлінського персоналу і керівників. Це зміщує техніку офісу з периферії діяльності апарату управління, куди поступає та звідки виходить інформація, в центр, де вона переробляється в нову інформацію та рішення. В цілому структура потоків інформації і механізмів її переробки та аналізу може бути представлена в наступному вигляді (рис. 9.2).



**Рис. 9.2.** Типова організація «електронного офісу»

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

До аналітичних методів отримання інформації відносять:

- структурно-морфологічний метод, який направлений на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми;

- метод публікаційної активності, який дозволяє отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації;

- метод нагромадження первинної інформації базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;

- метод показників дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;

- метод термінологічного і лексичного аналізу дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. Основними вимогами до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; повнота.

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

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

Інформаційні технології в організації – це способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання,

накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

В сучасних умовах інформаційні технології використовуються при реалізації всіх інструментів управління організацією. Зокрема, в стратегічному плануванні інформаційні технології застосовуються в експертній оцінці конкурентних переваг, сильних та слабких сторін розвитку організації; в проектному менеджменті – при визначенні різних варіантів перебігу процесів і явищ, що відбуваються на організаційному рівні. У сфері маркетингу інформаційні технології застосовуються в маркетингових дослідженнях шляхом проведення електронних кон'юнктурних опитувань. Логістика ґрунтується на використанні інформаційних потоків та спеціальних інформаційно-аналітичних програм для управління організаційними ресурсами, запасами тощо. Ефективність кадрового менеджменту підвищує комп'ютерне тестування, що застосовується при доборі кадрів та їх подальшої атестації. Автоматизація документообігу та служби діловодства в організації є одним з визначальних чинників ефективного виконання всіх функцій управління.

Використання інформаційних технологій ґрунтується на таких компонентах:

- технічних засобах;
- персоналі, здатному їх використовувати;
- організації, яка об'єднує засоби і персонал в єдиному процесі;
- інформаційних засобах, що здійснюють формування й видачу інформації.

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

В організації використовуються різні види інформаційних технологій, що дозволяє їх класифікувати за різними критеріями, ідентифікувати особливості і сфери застосування (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

**Класифікація інформаційних технологій в організації**

<b>Критерій класифікації інформаційних технологій</b>	<b>Особливості і сфери застосування</b>
За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації	- інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах; - інформаційні технології у децентралізованих системах обробки даних.
За ступенем охоплення завдань управління	- інформаційні технології електронної обробки даних; - технології автоматизації функцій управління; - інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень; - інформаційні технології електронного офісу; - інформаційні технології експертної оцінки.
За моделями обчислювального процесу	- хост-орієнтовані інформаційні технології; - технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами; - технології «клієнт – сервер»

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Internet. Ця технологія з величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня. Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти Internet–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 у собі технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам. За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації

для прийняття управлінських рішень, а також забезпечують нові види інформаційного обслуговування.

### 9.3. Інформаційна система організації

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. В результаті змінюється організаційна структура організацій, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше економічно були неможливі. От чому інформаційні технології є вельми перспективною і ефективною сферою для капіталовкладень. Принципова схема побудови і взаємодії основних елементів сучасної інформаційної системи організації подана на рис. 9.3.

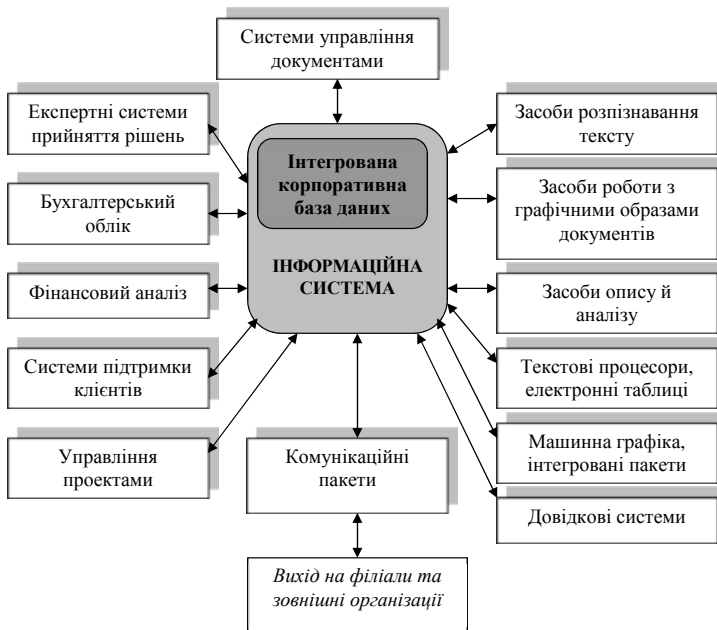


Рис. 9.3. Сучасна інформаційна система організації

Інформаційну систему організацій доцільно розглядати у розрізі наступних підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал);
- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);
- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг);
- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність);
- комп'ютерна підсистема (Internet, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за наступними напрямками. По-перше, докорінно змінюється організація та техніка інформаційного забезпечення керівника. Особливого значення набуває масове впровадження міні- і мікрокомп'ютерів, персональних комп'ютерів як складових частин інформаційних систем, пов'язаних з мережею банків даних. При цьому робота по збору, обробці і розповсюдженню інформації здійснюється зручними інтерфейсами «людина – ЕОМ», що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги на природній мові, мовне введення-виведення інформації). Істотно змінюється також техніка зберігання і обробки інформації. Автоматизуються системи ухвалення, впорядкування, зберігання і передачі інформації, в яких підтримується чистота інформаційних каналів і не допускається неповнота інформації, дублювання, введення інформації, розрахованої на інші рівні управління.

По-друге, здійснюється автоматизація окремих функцій керівника. Зросло число ефективних автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. Велика частина роботи при складанні планів передається комп'ютеру. При цьому істотно підвищується якість планів, розроблених з використанням мікрокомп'ютерів на нижчому рівні управління. Крім того, чітко узгоджуються плани для окремих підсистем системи управління. Удосконалюються системи контролю, що дають можливість виявити відхилення від запланованого рівня та причини виникнення таких відхилень.

По-третє, істотно змінюються і засоби комунікації, не рахуючи обміну повідомленнями через мережу мікропроцесорів. Особливого значення набуває система телекомунікацій, яка дає можливість проведення заочних нарад, телеконференцій (учасники яких можуть знаходитися один від одного на значних відстанях), оперативної передачі інформації. Відповідно змінюються методи та техніка комунікаційних відносин керівників з підлеглими і органами управління вищого рівня.

Автоматизований офіс висуває нові вимоги до ділових якостей керівника, серед яких уміння і навички користуватися складною технікою управління, визначати стратегію розвитку системи, керувати колективом, мотивувати і направляти його діяльність. Особливе місце займає уміння вирішувати конфлікти, оперативно реагувати на виникнення проблемних ситуацій, чітко обґрунтовувати ухвалені рішення, своєчасно доводити їх до виконавців. Творчий підхід до вирішення управлінських завдань, розвиток стратегічного мислення керівників передбачає використання нових інформаційних технологій, можливостей автоматизованих офісів.

При навчанні керівників сучасним інформаційним технологіям головна увага приділяється власне управлінню, а не машинним мовам і математичним методам. У системах підвищення кваліфікації, що діють в організаціях, важливе значення надається базовому курсу – «умінню управляти», поліпшенню стилю роботи керівника, розвитку стратегічного мислення. Формується набір методів навчання роботі з новими інформаційними технологіями, який передбачає використання спеціальних навчальних модульних програм, мереж для передачі інформації про нові методи, засоби і техніку управління. Разом з цим проводяться заняття через систему телекомунікацій (аналіз ситуацій, ділові ігри, дискусії), застосовуються засоби масової інформації (в основному телебачення) з метою мотивації саморозвитку керівників та фахівців, вирішення деяких інформаційних завдань навчання, реклами нових методів, засобів і техніки управління.

При навчанні кадрів велика увага в даний час приділяється так званим корпоративним системам, тобто комплексним інформаційним системам управління організаціями. В цьому випадку електронна обробка даних забезпечує всі сторони управління організаціями. Знаходячись на своєму робочому місці,

керівники отримують необхідну інформацію. Поява персональних комп'ютерів, які можуть бути підключені до інших ЕОМ, значно розширила можливості використання баз даних конкретними користувачами для оперативного отримання необхідної інформації з великих її масивів. Персональні ЕОМ дають можливість отримувати порівняльні дані, відстежувати динаміку зміни показників, у тому числі і в графічному вигляді.

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування низки нових принципів управління, відповідних змінам зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Суть цих принципів зводиться до наступного:

- відбуваються контакти не керівника з підлеглими, а рівноправних працівників;

- кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про організацію, до знань будь-якого співробітника організації;

- повинні діяти команди, що працюють або над певним проектом, або з певним замовником або класом клієнтів;

- цілісність організації підтримується за рахунок створення мережі команд;

- робота ведеться в режимі реального часу, включає «запаралелювання» робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної і кооперативної);

- створюються техніко-організаційні умови для формування «віртуальних» ланок, члени яких можуть знаходитися в різних географічних точках.

Використання інформаційних технологій, мережі Інтернет і всіх видів мережевої організації, незліченних комп'ютерних програм не тільки дозволяє оперативно отримувати інформацію та ухвалювати рішення, але і зумовлює багато докорінних організаційних змін. Скорочується бюрократичний апарат, переглядаються традиційні погляди на роль та механізм ефективного зв'язку корпорацій, відкриваються безмежні можливості фінансових ринків, інвестування, зміцнюється згуртованість персоналу. З Інтернетом пов'язана реальна дифузія знань, їх доступність в будь-якому куточку землі, загальне залучення людей до культурних цінностей. Істотно збільшуються темпи зростання продуктивності фізичної і розумової праці. У

найбільшій мірі інформаційну економіку втілюють інновації і знання. Економічний і управлінський потенціал організації залежить від здатності менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати персонал на найбільш ефективне використання ресурсів.

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні і технологічні параметри об'єктів управління;

- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність, яка має споживчий характер;

- матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (законодавчі та інші нормативно-правові акти, договірні зобов'язання і планові завдання, завдання органів вищого рівня, результати контрольних актів);

- дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки та кваліфікаційне зростання персоналу організації (сукупність всіх даних, які характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам: зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації; здійснювати копіювання і зберігання масивів інформації згідно із вимогами до зберігання інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; гарантувати можливість розширення інформаційних масивів із урахуванням перспектив розвитку системи.

## **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 зі складових елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управлінцями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних з підтримкою та розвитком організаційної культури.

Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка й відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невіддільною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому наступні сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні і об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

**Гіпертекст.** Ця технологія дозволяє працювати з великими об'єктами семантичної (понятійної) інформації. Актуальність та значимість гіпертексту зростають в епоху якісних перетворень. Методологія гіпертекстового інформаційного моделювання та відповідні інструментальні засоби дозволяють формалізувати текстові описи систем, що реформуються, проектувати і обробляти інформаційні моделі різних економічних об'єктів і процесів в їх взаємозалежності та взаємообумовленості. Корисність даної технології виявляється особливо тоді, коли створюється нова цілісна соціально-економічна концепція і необхідна упевненість в тому, що величезна кількість нормативно-правових документів відповідатиме основним принципам розвитку.

**Графіка.** Накопичення знань про світ, вирішення завдань, що виникають перед фахівцями, можливі двома способами: алгебраїчним та геометричним. Алгебраїчний – дозволяє запроваджувати в практику алгебраїчні моделі, які спираються на ідею символічних перетворень. **Геометричний** – генерує у людини певні асоціації, за допомогою яких формуються інтелектуальні підказки. Для особи, що ухвалює рішення, важливо, коли вибір робиться ним самим на основі запропонованої йому інформації, його досвіду та знань. В умовах ринку велика увага приділяється науковій візуалізації даних з метою демонстраційного представлення

наукових та комерційних результатів. Демонстраційна машинна графіка дозволяє вирішувати три основні типи завдань: робота з діаграмами; редагування зображення; підготовка та планування демонстраційного матеріалу. Інтенсивний розвиток технології цього напрямку свідчить про актуальність тих завдань, які вони дозволяють вирішувати.

**Телекомунікації.** Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи електронних бірж та рекламних дощок; системи віддаленої обробки інформації; засоби надання інформаційних та інших видів послуг. Основними формами реалізації цих систем є локальні обчислювальні мережі та телекомунікаційні системи. Можливості локальних обчислювальних мереж жорстко обмежені територіально. Найбільшою гнучкістю і широтою можливості володіють засоби телекомунікаційних систем. Існуючі телекомунікаційні середовища відрізняються як за номенклатурою та характером функціональних можливостей, що надаються (електронна пошта, факси, послуги економічного банку даних), так і за вартістю своїх послуг.

**CASE-технології.** У зв'язку з тим, що проектування економічних інформаційних систем є трудомісткою, складною та тривалою роботою, виникла необхідність в розробці програмно-технологічних засобів спеціального класу – CASE-систем. Первинне значення терміну CASE – комп'ютерна розробка програмного забезпечення. Більшість існуючих CASE-систем орієнтована на автоматизацію проектування програмного забезпечення та заснована на методологіях структурного проектування та програмування. Ці методології використовують специфікації у вигляді діаграм або текстів для опису системних вимог, зв'язків між моделями системи, динаміки поведінки системи та архітектури програмних засобів. Стратегія вибору CASE-системи для конкретного застосування залежить від: цілей і потреб самого проекту; кваліфікації залучених в процес проектування фахівців.

**Мультимедіа.** Це інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним звуком. Для реалізації мультимедіа був розроблений новий тип персонального

комп'ютера – NEXТ. Організація роботи з NEXТ– *особлива* форма спілкування людини з ЕОМ. Якщо раніше взаємодія здійснювалася за допомогою інтерфейсу WIMP (вікно, образ, меню, покажчик), то комп'ютер типу NEXТ дає можливість працювати з інтерфейсом SILK (усна мова, образ, мова, знання). Поява систем мультимедіа призвела до кардинальних змін в таких сферах, як бізнес, комп'ютерний тренінг, освіта. Це, у свою чергу, дозволило динамічно відстежувати індивідуальні запити світового ринку, створювати відеокаталоги виробів, що продаються, комерційні бази, довідники, проводити ділові відеоконференції.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Що таке управлінська інформація?
3. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
4. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
5. Охарактеризуйте інформаційні технології, що застосовувалися в «конторі писаря».
6. Назвіть основні риси «електронного офісу».
7. Які існують аналітичні методи отримання інформації?
8. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
9. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
10. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
11. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
12. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>4</sup>

### 1. Інформація в організації

- А. Є чинником забезпечення її ефективності*
- Б. Є бар'єром розвитку організації*
- В. Практично не використовується*
- Г. Не впливає на розвиток та ефективність організації*

### 2. Управлінська інформація – це

- А. Інформація, яку використовує працівник в своїй роботі*
- Б. Частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій*
- В. Інформація про адміністративно-управлінський персонал організації*
- Г. Частина соціальної інформації про організацію*

### 3. Етап «контори писаря» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується

- А. Використанням механічної друкарської машинки*
- Б. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг*
- В. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій*
- Г. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв*

### 4. Етап «механізованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується

- А. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг*
- Б. Використанням механічної друкарської машинки*
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв*
- Г. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій*

### 5. Етап «електрифікованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується

- А. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій*
- Б. Використанням механічної друкарської машинки*

<sup>4</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

*В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв*

*Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг*

**6. Етап «електронного офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується**

*А. Використанням механічної друкарської машинки*

*Б. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій*

*В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв*

*Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг*

**7. Аналітичним методом отримання інформації є**

*А. Структурно-морфологічний*

*Б. Порівняльний*

*В. Логічний*

*Г. Варіативний*

**8. Структурно-морфологічний метод отримання інформації**

*А. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми*

*Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку*

*В. Дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації*

*Г. Дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику*

**9. Метод нагромадження первинної інформації**

*А. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку*

*Б. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми*

*В. Дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику*  
*Г. Дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації*

#### **10. Метод показників**

*А. Дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації*

*Б. Дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику*

*В. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми*

*Г. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку*

#### **11. Метод термінологічного і лексичного аналізу**

*А. Дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження в практику*

*Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку*

*В. Дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації*

*Г. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми*

#### **12. Інформаційні технології в організації – це**

*А. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією*

*Б. Формування інформаційних зв'язків між організацією та зовнішнім середовищем*

*В. Сукупність методів та засобів побудови та ведення фактографічних і повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації*

*Г. Створення електронного банку даних*

**13. За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації виокремлюють такі інформаційні технології**

*А. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах*

*Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами*

*В. Технології автоматизації функцій управління*

*Г. Технології формування іміджу організації*

**14. За ступенем охоплення завдань управління виокремлюють такі інформаційні технології**

*А. Технології формування іміджу організації*

*Б. Технології автоматизації функцій управління*

*В. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами*

*Г. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах*

**15. За моделями обчислювального процесу виокремлюють такі інформаційні технології**

*А. Технології формування іміджу організації*

*Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами*

*В. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах*

*Г. Технології автоматизації функцій управління*

**16. До складу інформаційної системи організації входить**

*А. Фінансова підсистема*

*Б. Підсистема адміністративної інформації*

*В. Система матеріально-технічного забезпечення*

*Г. Підсистема зв'язків з муніципальними банками даних*

## **Тема 10: «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти»**

*10.1. Поняття ефективності діяльності організації.*

*10.2. Чинники ефективності організації.*

*10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.*

*10.4. Оцінка ефективності діяльності організації.*

*10.5. Оцінка 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 ступені досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів даної концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги «максимізації», що висувається в інших підходах, ця методологія припускає «оптимізувати» використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати при фіксованих витратах або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над

діяльністю організації. Основний недолік даної концепції – надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Даний підхід можна застосовувати до ситуації, коли потужні групи осіб поза організацією здатні чинити істотний вплив на її функціонування.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Відомий економіст Д. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка складається з наступних семи складових:

- дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
- економічність – рівень використання ресурсів;
- якість – рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність – співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя – ступінь задоволення особистих потреб та запитів працівників в процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожен з названих ознак. Даний підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації.

Зіставлення запропонованих підходів з розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність

системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей складає основний зміст ефективності організацій. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні при визначенні сутності ефективності, то можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною при виконанні наступних умов:

- цілі в кожен даний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висуваються з боку як суспільства, так і самої організації;

- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні і внутрішні умови функціонування організації;

- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються на це, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;

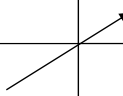
- для досягнення цілей використані прийняті, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Виходячи з цих положень можна сформулювати наступне визначення. Ефективність діяльності організації – це її властивість, пов'язана із здатністю організації формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

Дане визначення відображає і «внутрішню», й «зовнішню» сторони ефективності організацій, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників – умов функціонування організацій.

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, представленої на рис. 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 та дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

Досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування	Досягнення результату, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників-умов
Досягнення результату з великими витратами організаційних ресурсів	Досягнення результату з урахуванням раціонального використання ресурсів



**Рис. 10.1. Модель ефективності діяльності організації**

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 в можна виділити такі, які найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації в основному визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

Організаційна культура є чинником, що дозволяє організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі і сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації і відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми прояву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дозволяє здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищенню ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо із зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як закрита система, що реалізовує свої власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначають можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. В тому випадку, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації і отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

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

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

### **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 даної системи за вибраною характеристикою. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний – локальний; 2) зовнішній – внутрішній; 3) максимізуючий результат – мінімізуючий витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві даній організації, і може бути виражений через витрати ресурсів системи при обмеженнях, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки при виконанні всіх вимог, що 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 при багатокритерійному аналізі може бути вирішена тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Ефект організації може бути в трьох формах: економічний, соціальний, організаційний.

Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки.). Єдність показників, що використовуються для характеристики віддачі витрат різного цільового призначення, та деяка спільність в підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення даних витрат. Так, всі промислові підприємства, не дивлячись на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності і (або) продуктивності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким

єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації істотно змінюються умови праці і виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості і поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва – адміністративної та громадської – сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної підготовки працівників, набуттям навиків ухвалення рішень в складних ситуаціях. До соціальних результатів відносяться підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

Нарешті, організаційний ефект організації виражається в посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появі у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів. Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макрорівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтеграція виробничих стадій і процесів, що призводять до підвищення цілісності системи і розвитку її емерджентних властивостей.

Таким чином, сукупний ефект організаційної системи включає не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати.

З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації встановлюються дві групи критеріїв (табл. 10.1)

**Економічність** характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогнознi і експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

Таблиця 10.1

## Критерії ефективності організації

Група критеріїв	Критерії ефективності	Змістове навантаження критерію
Критерії ефективності функціонування системи організації	Економічність	Оцінка економічних результатів
	Дієвість	Оцінка економічних результатів
	Якість трудового життя	Оцінка соціальних результатів
	Гнучкість	Оцінка організаційних результатів
	Якість виробничої системи	Оцінка організаційних результатів
	Узгодженість із стратегією і цілями організації	Оцінка організаційних результатів
	Відповідність тенденціям розвитку ринку	Оцінка організаційних результатів
Критерії ефективності організаційної діяльності	Впорядкованість організаційної діяльності	Оцінка організаційних результатів
	Оперативність в ухваленні рішень	Оцінка організаційних результатів
	Доцільність дій, що здійснюються	Оцінка організаційних результатів

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

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

**Впорядкованість організаційної діяльності** розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації. В загальному випадку впорядкованість є проявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Іноді доцільним є надання більшої свободи дій і самостійності. Крім того, можливі правила, що призводять до зниження ефективності та негативно впливають на продуктивність.

Тому впорядкованість організаційної діяльності повинна поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій щодо забезпеченню функціонування та вдосконалення організації системи. Для оцінки впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати наступні показники: питома вага організаційних норм та нормативів в загальній кількості нормативної документації; частка типових проектних рішень в числі ситуацій, що вирішуються; якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації діяльності.

**Оперативність** характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх. Оцінка оперативності передбачає виявлення ефекту організації, що отримується в результаті своєчасного вживання необхідних організаційних заходів та дії на перебіг діяльності організації. Основними вимірниками оперативності організаційної діяльності можуть стати: частка своєчасно обробленої документації в загальному її обсязі; питома вага порушень, ліквідованих в стислий термін, в їх загальній кількості; рівень виконання організаційних функцій; відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок незадовільного використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів. Підвищення оперативності дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

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

## 10.4. Оцінка ефективності діяльності організації

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою. В узагальненому вигляді схема оцінки ефективності з використанням даного методу наведена на рис. 10.2.



**Рис. 10.2.** Алгоритм оцінки ефективності діяльності організації

Так, на першому етапі цього підходу відбувається **ідентифікація організаційної системи**, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап – **формування критеріїв і вимірників ефективності** – включає визначення основних напрямів оцінки і

критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється виходячи з таких вимог: використовувани вимірники повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків.

Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжирування здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Максимальна оцінка надається характеристиці, що має найбільшу перевагу. Якщо позначити оцінку ознаки  $i$  у експерта через  $a_{ij}$ , то відносна вага показника розраховується за формулою:

$$v_i = \sum_j a_{ij} / \sum_i \sum_j a_{ij} , \quad (10.1)$$

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 в еквівалентні ним бали. Приклад побудови такої шкали показаний на рис. 10.3. У нашому випадку 0 означає найнижчий рівень результативності для даного 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 – **оцінка ефективності організаційної системи** – проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок в бали за допомогою шкали корисності. Бальні оцінки використовуються для побудови профілю ефективності, при складанні якого повинна бути висловлена думка за кожною характеристикою на основі її кількісної оцінки та здійснено порівняння з уявленням про те, що відповідає поняттям «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 даному напрямі:

$$K_{pi} = (1 - B_{\phi i} * B_{opti}), \quad (10.2)$$

де  $B_{\phi i}$  – бал, еквівалентний фактичному значенню показника за шкалою корисності;  $B_{opti}$  – оптимальна бальна оцінка показника. Чим ближче  $B_{\phi i}$  до  $B_{opti}$ , тим вище рівень ефективності по заданій характеристиці.

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:

$$Q_{ki} = K_{pi} * V_i, \quad (10.3)$$

де  $Q_{ki}$  – відносна оцінка значимості і-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. Оцінка ефективності організаційних систем

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна 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 оцінки її функціонування:

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

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість якнайповнішого і стійкішого

досягнення кінцевої мети системи управління при менших витратах 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 оцінок ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. При оцінках ефективності організаційної структури можуть бути використані наступні групи показників:

- що характеризують ефективність системи управління, яка виражаються 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 відносяться: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

В теорії організації розроблені 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 наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_e = \frac{P_o}{Z_y} \quad , \quad (10.4)$$

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:

$$K_l = \frac{\Pi_{лф}}{\Pi_{ло}} \quad , \quad (10.5)$$

де  $\Pi_{лф}$  – кількість ланок існуючої організаційної структури;  
 $\Pi_{ло}$  – оптимальна кількість ланок організаційної структури.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{тк} = \frac{\Pi_p}{\Pi} \quad , \quad (10.6)$$

де  $\Pi_p$  – кількість організацій даного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації;  $\Pi$  – площа регіону.

4. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_d = \frac{K_{оз}}{K_n} \quad , \quad (10.7)$$

де  $K_{оз}$  – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами;  
 $K_n$  – нормативна кількість робіт.

5. Коефіцієнт надійності системи управління:

$$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{заг}} \quad , \quad (10.8)$$

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

6. Ступінь централізації функцій:

$$K_{ц} = \frac{P_{\text{фц}}}{P_{\text{ф}}} \quad , \quad (10.9)$$

$P_{\text{фц}}$  – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на верхніх рівнях управління;  $P_{\text{ф}}$  – загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

7. Коефіцієнт ефективності використання інформації:

$$K_{\text{еі}} = \frac{I_{\text{еб}}}{I_{\text{вхід}}} \quad , \quad (10.10)$$

де  $I_{\text{еб}}$  – кількість випадків ефективного використання документу;  $I_{\text{вхід}}$  – інформація на вході.

Вся робота по проектуванню організаційних структур управління припускає ухвалення нестандартних організаційних рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища оточення.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Дайте визначення поняття ефективності 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 оцінки ефективності діяльності організації.
8. Дайте характеристику методики оцінки ефективності організаційних систем.
9. Охарактеризуйте критерії оцінки ефективності організаційних систем.
10. Які показники можуть використовуватися при оцінці ефективності організаційної структури?

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>5</sup>**

### **1. Ефективність діяльності організації – це**

*А. Рентабельність організації*

*Б. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією*

*В. Спосіб реалізації організаційних завдань*

*Г. Властивість організації, пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів*

### **2. Критичним чинником ефективності діяльності організації є**

*А. Закони організації*

*Б. Організаційна культура*

*В. Наявність гасла діяльності організації*

*Г. Розташування організації*

### **3. Формами ефекту організації є**

*А. Економічний, соціальний, організаційний*

*Б. Соціальний, асоціальний*

*В. Значний, незначний, мізерний*

*Г. Помітний, аналітичний, економічний*

### **4. Економічність як критерій ефективності організації**

*А. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх*

*Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат*

*В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей*

---

<sup>5</sup>Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

*Г. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації*

### **5. Дієвість як критерій ефективності організації**

*А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей*

*Б. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх*

*В. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації*

*Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат*

### **6. Впорядкованість організаційної діяльності як критерій ефективності організації**

*А. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації*

*Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат*

*В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей*

*Г. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх*

### **7. Оперативність як критерій ефективності організації**

*А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей*

*Б. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації*

*В. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх*

*Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат*

**8. Які показники можуть бути використані при оцінці ефективності організаційної структури**

*А. Показники стану організаційної культури*

*Б. Показники, що характеризують рівень оперативності управління*

*В. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень*

*Д. Показники, що характеризують специфіку управлінської праці*

**9. Критерій – це**

*А. Найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи*

*Б. Найменш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи*

*В. Найбільш істотна ознака, яка не є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи*

*Г. Найменш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи*

**10. Глобальний критерій оптимальності**

*А. Оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему*

*Б. Характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.*

*В. Дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є*

*Г. Характеризує інтереси, властиві даній організації*

**11. Локальний критерій оптимальності**

*А. Дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є*

- Б. Характеризує інтереси, властиві даній організації*
- В. Оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему*
- Г. Характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.*

## **12. Зовнішній критерій оптимальності**

- А. Дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є*
- Б. Оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему*
- В. Характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.*
- Г. Характеризує інтереси, властиві даній організації*

## **13. Внутрішній критерій оптимальності**

- А. Характеризує інтереси, властиві даній організації*
- Б. Характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.*
- В. Дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є*
- Г. Оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему*

## **14. Ефект організації може бути в таких формах**

- А. Соціальний, політичний, екологічний*
- Б. Економічний, соціальний, організаційний*
- В. Технічний, організаційний, масовий*
- Г. Хімічний, традиційний, оригінальний*

# ПРАКТИКУМ З ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

---

## Управлінська ситуація № 1

### *Вихідні дані*

Обласна рада зі складу депутатів формує свої постійні комісії (з питань регламенту, депутатської етики та організації роботи обласної ради; з питань бюджету; з питань соціально-економічного розвитку, місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою; з питань інвестицій, промислової політики, зовнішньоекономічної діяльності, малого і середнього бізнесу та регуляторної політики; з питань екологічної політики, природокористування, природно-заповідної справи та сталого розвитку; з питань планування територій, містобудування, архітектури, будівництва та будівельної індустрії; з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства; з питань енергозабезпечення, енергозбереження, науково-технічного розвитку та інноваційних технологій; з питань аграрної політики та розвитку села; з питань продовольства, продовольчої безпеки, харчової та переробної промисловості; з питань законності, охорони прав і свобод громадян; з питань соціальної політики та праці, міграції, у справах пенсіонерів, ветеранів та інвалідів; з питань земельних відносин; з питань науки, освіти та інтелектуальної власності; з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства і дитинства; з питань молодіжної політики, фізичної культури та спорту; з питань духовності, культури, свободи слова та інформації; з питань туризму та курортно-рекреаційної діяльності).

Постійні комісії складають й затверджують плани діяльності на поточний рік. Так, в плані роботи комісії з питань

житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства, передбачено розробку рішення обласної ради «Про доцільність формування комунально-побутових комплексів на базі підприємств теплокомуненерго, водоканалу та інших комунальних господарств». Одна із фракцій звернулася до постійної комісії з питань духовності, культури, свободи слова та інформації з пропозицією розглянути проблему вшанування річниці з дня народження Соломії Крушельницької.

### *Завдання*

- 1) Визначіть, в якому випадку мова йде про організацію як систему та про організацію як процес. В чому це проявляється.
- 2) Які типи організацій розглядаються в ситуації.

## **Управлінська ситуація № 2**

### *Вихідні дані*

На один з відділів міської ради покладаються такі завдання:

- 1) організація за рахунок власних коштів і на пайових засадах будівництва, реконструкції і ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також шляхів місцевого значення;
- 2) виконання або делегування на конкурсній основі будівельній організації функцій замовника на будівництво, реконструкцію і ремонт житла, інших об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури комунальної власності;
- 3) розгляд і внесення до відповідних органів виконавчої влади пропозицій до планів і програм будівництва та реконструкції об'єктів на відповідній території;
- 4) залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в розвитку потужностей будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів, у створенні, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення і транспортного обслуговування;
- 5) визначення відповідно до рішень ради території, вибір, вилучення (викуп) і надання землі для містобудівних потреб, визначених містобудівною документацією;
- 6) підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних

програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації; 7) встановлення на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність; 8) координація на відповідній території діяльності суб'єктів містобудування щодо комплексної забудови населених пунктів; 9) надання дозволу на спорудження об'єктів містобудування незалежно від форм власності; 10) прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів; 11) організація роботи, пов'язаної зі створенням і веденням містобудівного кадастру населених пунктів; 12) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства, затвердженої містобудівної документації при плануванні та забудові відповідних територій; зупинення у випадках, передбачених законом, будівництва, яке проводиться з порушенням містобудівної документації і проектів окремих об'єктів, а також може заподіяти шкоди навколишньому природному середовищу; 13) здійснення контролю за забезпеченням надійності та безпечності будинків і споруд незалежно від форм власності в районах, що зазнають впливу небезпечних природних і техногенних явищ та процесів; 14) організація охорони, реставрації та використання пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників; 15) вирішення відповідно до законодавства спорів з питань містобудування.

### *Завдання*

1. Використовуючи алгоритм проектування організації, запропонуйте організаційну структуру відділу.
2. Визначіть внутрішньоорганізаційні комунікаційні зв'язки відділу та зв'язки із зовнішнім середовищем.
3. Обґрунтуйте, які типи процесів протікатимуть у відділі.

## Управлінська ситуація № 3

### Вихідні дані

Ви спеціаліст кадрової служби акціонерного товариства. Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп характеризується такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

### Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп в 2000-2020 роках

Вікова група	Чисельність осіб за роками		
	2000	2010	2020
18-28 років	56	44	37
29-35 років	145	123	87
35-50 років	157	162	184
50-60 років	34	56	82
старші 60 років	23	45	53

### Завдання

1). Розрахуйте структуру кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп та визначте її зміну за роками.

2). Підготуйте доповідну записку на ім'я голови правління акціонерного товариства «Про стан кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковою ознакою», в якій запропонуйте шляхи омолодження персоналу. При підготовці записки врахуйте принципи побудови ефективної організації.

## Управлінська ситуація № 4

### Вихідні дані

Ви радник президента корпорації.

Кадрове забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників характеризується такими даними (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Кадрове забезпечення підрозділів корпорації в розрізі освітньо-кваліфікаційного рівня працівників на 1 січня 2020 р.

Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівників	Чисельність працівників, осіб
1. Середня – спеціальна освіта	147
2. Вища освіта, в т.ч. освітньо-кваліфікаційний рівень: – спеціаліст – магістр	296 203 93
Із загального числа осіб, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр», магістрів зі спеціальності «Економіка»	56
Всього	443

### Завдання

1. Обрахуйте та здійсніть аналіз структури кадрового забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників.

2. Запропонуйте напрямки підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників корпорації з урахуванням різних форм розвитку персоналу.

3. Визначте, як запропоновані вами заходи, можуть вплинути на зміну ефективності функціонування корпорації.

## Управлінська ситуація № 5

### *Вихідні дані*

Ви директор з персоналу приватної фірми.

Власник фірми доручив вам розробити систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

Станом на 1 січня 2020 року частка працівників віком до 35 років у загальній чисельності працівників фірми становила 6 %. За інформацією відділу кадрів фірми фахівці, віком до 35 років, в середньому працюють в певному підрозділі фірми не більше 5 років, звільняються та переходять на роботу в інші організації.

### *Завдання*

Використовуючи алгоритм формування ефективної соціально-психологічної підсистеми організації, обґрунтуйте систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

Пропозиції узагальніть у формі доповідної записки на ім'я генерального директора фірми.

## Управлінська ситуація № 6

### *Вихідні дані*

Ви начальник відділу інформаційно-комп'ютерного забезпечення комунального підприємства «Міськводоканал».

Стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства характеризується такими показниками (табл. 1).

Таблиця 1

**Комп'ютерне забезпечення КП «Міськводоканал»**

Показник	Значення показника
Кількість персональних комп'ютерів	12
Кількість персональних комп'ютерів об'єднаних у локальну мережу	5
Кількість персональних комп'ютерів інтегрованих у муніципальну інформаційну мережу	3
Чисельність персоналу по обслуговуванню комп'ютерної техніки, осіб	2

Відповідно до нормативів для якісного обслуговування споживачів у житлово-комунальній сфері один персональний комп'ютер повинен припадати на 5000 мешканців. Для довідки: населення міста на 1 січня 2020 року становить 227 тис. осіб.

**Завдання**

Проаналізуйте стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства. Зробіть висновок про його відповідність існуючим потребам міста.

Обґрунтуйте можливі шляхи зміцнення комп'ютерно-інформаційної бази КП «Міськводоканал» з метою підвищення ефективності його функціонування.

**Управлінська ситуація № 7****Вихідні дані**

Ви заступник директора приватного підприємства «Тепло».

Показники господарської діяльності ПП «Тепло» в 2017-2020 роках наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Показники господарської діяльності ПП «Тепло»  
в 2017-2020 роках**

Показник	Роки				Абсолютний приріст, од.			Темп приросту, %		
	2017	2018	2019	2020	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010						
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2						
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241						
Прибуток у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103						
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456						
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97						
Чисельність аварій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67						

*Завдання*

1. Обчисліть абсолютну та відносну динаміку показників господарської діяльності приватного підприємства. Результати розрахунків занесіть у відповідні графи таблиці 1.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я директора ПП «Тепло» «Про результати господарської діяльності приватного підприємства «Тепло». В аналітичній записці визначте можливі внутрішньо організаційні та зовнішні причини існуючого стану підприємства.

3. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

## Управлінська ситуація № 8

### Вихідні дані

Ви начальник планового відділу приватного підприємства з обслуговування житлового фонду.

Показники господарської діяльності підприємства в 2017-2020 роках наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Показники господарської діяльності підприємства в 2017-2020 роках

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	225341	227563	246475	320103
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	2345	4564	3455	2414
Прибуток у порівняльних цінах, тис. грн.	5624	3254	2684	1034
Заборгованість споживачів послуг, тис. грн.	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97

Інженерні комунікації житлового фонду, яке обслуговує це підприємство, фізично зношені на 80 %. Існує можливість об'єднання приватного підприємства з аналогічними підприємствами в корпорацію.

### Завдання

Складіть концепцію стратегічного плану розвитку приватного підприємства з обслуговування житлового фонду на період до 2030 року за структурно-змістовими блоками. В плані обов'язково передбачте розділ «Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства».

## Управлінська ситуація № 9

### Вихідні дані

**Ви – директор приватного кінотеатру «Сінема».**

Для кінотеатру на даний час актуальними є наступні проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста складає 230 тис. осіб. Кінотеатр – єдине в місті підприємство даного профілю.

### Завдання

1. Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася у приватному кінотеатрі «Сінема», на основі якого побудуйте SWOT-матрицю за такою структурою:

SWOT-матриця для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища приватного кінотеатру «Сінема»

Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище організації
Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

2. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

## Управлінська ситуація № 10

### Вихідні дані

Витрати на збирання сміття приватними підприємствами А, Б та В міста характеризуються низкою показників (табл. 1).

Таблиця 1

### Витрати на збирання сміття, тис. грн.

Вид витрат	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Утримання адміністративного органу	20	30	50
Амортизація обладнання	25	24	60
Пальне	15	20	30
Технічне обслуговування обладнання	10	20	30
Оплата праці робітників	40	40	60
Захоронення сміття	25	20	30
Кількість зібраного сміття в день, т	40	55	45

### Завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз затрат по збору сміття трьома підприємствами.

2. Визначте, в якому підприємстві надання послуги зі збору сміття є найбільш дешевим.

3. Обґрунтуйте, які показники необхідно врахувати додатково, щоб оцінити загальну ефективність збирання сміття підприємством.

## Управлінська ситуація № 11

### Вихідні дані

Ви директор фірми.

На даний момент склалася така структура кадрів фірми за професійно-кваліфікаційним складом: 60 % працівників мають вищу освіту, проте, лише половина з них має відповідний фах; 40 % – середню спеціальну.

### Завдання

1. Запропонуйте форми розвитку персоналу, які доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня працівників фірми з метою зростання їх ефективності.

2. Визначте можливі фінансові джерела проведення заходів в цій сфері.

## Управлінська ситуація № 12

### Вихідні дані

Ви – радник президента корпорації.

Один із директорів корпорації запропонував «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації (рис. 1).



Рис. 1. Шестикутник підвищення ефективності адміністрування в корпорації

### *Завдання*

З метою формування доповіді президента корпорації на загальних зборах її директорів, у формі доповідної записки розшифруйте для президента корпорації «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації.

## **Управлінська ситуація № 13**

### *Вихідні дані*

Три з семи дочірніх компаній корпорації знаходяться на грані банкрутства. Це позначається на ефективності корпорації та її іміджі.

### *Завдання*

Використовуючи процедуру створення ефективної організації, запропонуйте шляхи оздоровлення дочірніх компаній корпорації.

Підготуйте доповідну записку «Про шляхи підвищення ефективності дочірніх компаній корпорації».

## **Управлінська ситуація № 14**

### *Вихідні дані*

В організації N існує постійна плінність кадрів, причиною якої є низька заробітна плата, великий обсяг обов'язків працівників, значна кількість підпорядкувань функціональним керівникам для окремого працівника. Багато працівників залишає роботу в організації після закінчення випробувального терміну. Однак враховуючи кон'юнктуру ситуацію на ринку праці, організація N браку робочої сили не відчуває, тим більше, що за рахунок такої ситуації є значна економія фонду заробітної плати (заробітна плата працівника-стажиста значно нижча від основної).

## Завдання

Визначте діючі принципи побудови структури організації та запропонуйте оптимізовану модель структури організації.

### Управлінська ситуація № 15

Нижче наведені оперативні дії певної організації. Визначте для виконання яких з них є необхідним переважаючи централізований, а для яких децентралізований підхід.

Прийняття на роботу; проведення закупівлі сировини та матеріалів; зв'язки з громадськістю; пошук постачальників; випуск акцій; розробка і прийняття планів поточної діяльності; атестація та оцінка персоналу; розробка правил внутрішнього трудового розпорядку; створення бренду організації; проведення маркетингових акцій.

### Управлінська ситуація № 16

Вкажіть відповідний номер елемента структури організації для кожного із організаційних компонентів державної і приватної установи.

№ з/п	Елементи структури організації	Приклади компонентів структури організації	
		Державна установа	Приватна установа
1	Операційний центр	Канцелярія	Відділ маркетингу
2	Стратегічний центр	Відділ зв'язків з громадськістю	Відділ логістики і збуту
3	Проміжна середня ланка	Фінансовий відділ	Виробничий цех
4	Техноструктура	Організаційний відділ	Рада директорів
5	Персонал підтримки	Керівник функціонального підрозділу	Топ-менеджер

## Управлінська ситуація № 17

Вкажіть номер найбільш оптимальної структурної форми для наступних організацій.

№ з/п	Структурна форма	Приклад організації
1	Проста	Науково-дослідний центр
2	Механістична бюрократія	Дистриб'юторська фірма
3	Професійна бюрократія	Рекламна агенція
4	Дивізійна	Пірамідальна торговельна організація
5	Адхократія	Будівельна фірма
6	Проектна	Інвестиційна компанія
7	Матрична	Сітка готельних комплексів
8	Мережева	Консалтингова фірма
9	Віртуальна	Автомобільний холдинг

## Управлінська ситуація № 18

Вкажіть номер відповідної теорії організації на основі характерних принципів їх побудови. Наведіть приклади організацій, в яких найбільше проявляються основні риси вказаних теорій.

№ з/п	Приклади основоположних теорій організації	Принципи побудови
1	Теорія Ф. Тейлора	Успіх організації залежить від ступеня задоволеності його працівників
2	Теорія А. Файоля	Об'єктивні умови сагисфакції в процесі ухвалення рішень
3	Бюрократія М. Вебера	Обов'язковість єдиного центру підпорядкування усіх структурних ланок
4	Теорія Е. Мейо	Поєднання прямого застосування влади та інтеграції зусиль працівників
5	Теорія Ч. Барнарда	Організація може набути ресурси лише в обмін на продукцію, що випускається
6	Теорія Д. Макгрегора	Управління організацією на основі формальної безособовості та строгої системи підлеглих
7	Теорія А. Чандлера	Чіткий розподіл та нормування праці не завжди призводить до підвищення продуктивності
8	Теорія Дж. Томсона	Для динамічного виробництва і розвитку необхідна децентралізована форма та складні системи управління
9	Теорія П. Лоуренса та Дж. Лоша	За менеджером закріплюється функція планування, за працівником – функція виконання
10	Теорія Р. Сайерта та Дж. Марча	Зміна стратегії організації вимагає зміни її організаційної структури

## Управлінська ситуація № 19

### *Вихідні дані*

Ви – директор краєзнавчого музею

Показники функціонування музею впродовж 2018 –

2020 років наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Показники функціонування музею впродовж  
2018 – 2020 років**

№ з/п	Показник	Значення показника за роками		
		2018	2019	2020
1	Надходження із державного бюджету, тис. грн	17	19	20
2	Благодійні внески і пожертвування, тис. грн	20	14	15
3	Отримані гранти, тис. грн	-	4	8
4	Чисельність відвідувачів, тис. осіб	7	6	4
5	Вхідна плата в музей, грн.	3	4	5
6	Доходи від виїзних виставок, тис. грн.	8	9	8
7	Доходи від екскурсійного і лекційного обслуговування, тис. грн.	14	12	10

*Завдання*

1. Проаналізуйте структуру фінансування музею протягом 2018-2020 років. Оцініть рівень самофінансування музею у 2018-2020 роках.

2. Обґрунтуйте, які організаційні процеси протікають в музеї з урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

3. Запропонуйте систему критеріїв, які доцільно застосувати для визначення ефективності функціонування музею.

**Управлінська ситуація № 20**

*Вихідні дані*

Ви – менеджер великого акціонерного товариства. В рамках реалізації стратегії розвитку організації керівництвом прийнято рішення про удосконалення організаційної культури в розрізі таких її складових: імідж організації у зовнішньому середовищі,

зовнішній вигляд персоналу і робочих приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутрішньо організаційних засобів масової інформації, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу, тощо.

### Завдання

1. Сформулюйте перелік цінностей, які повинні поділяться колективом товариства.
2. Запропонуйте своє бачення основних складових організаційної культури акціонерного товариства.
3. Запропонуйте механізм формування організаційної культури організації, використовуючи технологію кластерного управління.

### Навчальний тренінг

З метою дослідження практичних аспектів прояву теоретичних засад організаційної науки студентами виконується комплексне практичне індивідуального завдання (КПІЗ). Виконання **КПІЗ передбачає розв'язання управлінської ситуації, що включає таку етапність та послідовність дій.**

1. Вибір організації для дослідження.
2. Формування інформаційної бази для проведення моніторингу розвитку організації: визначається мета і завдання моніторингу; вибирається система кількісних та якісних показників, які характеризують досліджуваний об'єкт; визначаються джерела інформації та обґрунтовується ступінь їхньої надійності та достовірності; здійснюється перевірка інформації.
3. Проведення аналізу розвитку підсистем організації: розробляються вхідні форми і таблиці; проводиться евристичне, арифметичне, логічне визначення показників; будуються графіки, діаграми, схеми.
4. Систематизацію та узагальнення результатів аналізу ефективності діяльності організації: визначаються проблеми забезпечення ефективності діяльності організації з позиції теоретичних засад; підготовлюється аналітична записка з висновками щодо ефективності діяльності досліджуваної організації.

5. Формування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності організації на основі імплементації принципів створення ефективної організації: розробляються варіанти управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності організації з позиції теоретичних засад та готується доповідна записка на ім'я керівника організації.

Межі етапів мають умовний характер та є рухливими: за рахунок інтенсифікації робіт на одному етапі відбувається скорочення процедури на іншому або ж її збільшення унаслідок виникнення додаткових умов. Головним завданням поетапної регламентації є дотримання певних правил та процедури проведення оцінки організаційних підсистем.

Оформлення результатів виконання завдання здійснюється у формі аналітичної та доповідної записки, яка повинна містити: **вступ** (визначається мета і завдання проведення дослідження); **теоретичні обґрунтування та узагальнення; методичні підходи до проведення діагностики організації; основні результати проведеної діагностики; висновки, узагальнення та рекомендації; список використаної літератури** (інформаційні джерела).

Обов'язковою умовою виконання індивідуального завдання є використання практичного досвіду управлінської діяльності конкретних організацій. **Індивідуальні завдання з дисципліни виконується самостійно кожним студентом і охоплює усі основні теми дисципліни «Теорія організації».**

## **Змістова складова комплексного практичного індивідуального завдання з дисципліни «Теорія організації»**

Для обраної організації:

Завдання 1. Визначте прояв основних властивостей організації.

Завдання 2. Охарактеризуйте практичне застосування закону синергії організації.

Завдання 3. У табличній формі визначте, які елементи обраної організації відносяться до систем, а які до процесів.

Завдання 4. Побудуйте дерево цілей організації.

Завдання 5. Побудуйте органіграму організації.

Завдання 6. Визначте з якими організаціями зовнішнього середовища взаємодіє організація.

Завдання 7. Обґрунтуйте, які показники доцільно застосовувати для визначення комплексної ефективності організації.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

---

---

1. Абчук В.А. Теория организации и основы менеджмента: учеб. пособие. СПб.: Образование, 2001. 551 с.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: учебник / под ред. проф. Г.А. Титоренко. М.: ЮНИТИ, 2006. 400 с.
3. Аккоф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособ. М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. 288 с.
5. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 293 с.
6. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.
7. Бащенко Л. М., Галенін Р.В., Ксенофонтова М.М. Теорія організації: навч. посіб. Сум. нац. аграр. ун-т. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
8. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации. Организационная эволюция индустриальной экономики: монография; Донецкий национальный технический ун-т. Донецк : ДонНТУ, 2006. 432 с.
9. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: учебник; под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000. 182 с.
10. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом»; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки і методики проф. навчання. Х.: Точка, 2012. 160 с.
11. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 кн. М.: Экономика, 1989.
12. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. С-Пб: Питер, 1999. 816 с.
13. Бурганова Л.А. Теория управления: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 139 с.
14. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. М.: Нефть и газ, 1993. 166 с.

15. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: ДУТ, 2017. 112 с

16. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. М.: Проспект, 2013. 320 с.

17. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учеб. пособие. М.: Проспект, 2008. 128 с.

18. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: КОННДОР, 2002. 654 с.

19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. М.: Гардарики, 2002. 704 с.

20. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1998. 332 с.

21. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: Юнити-Дана, 2010. 512 с.

22. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: учебник / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Доннелли. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.

23. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. Железнодорожный: ТОО НЦП «Крылья», 1998. 224 с.

24. Государственное управление: основы теории и организации: учебник. М.: Статут, 2000. 912 с.

25. Граждан В.Д. Теория управления: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2007. 416 с.

26. Гроу Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент; пер. с англ. М.: Филинь, 2000. 384 с.

27. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации; пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.

28. Дегтев П. А. Теория организации: Теоретический курс: Книга академического авторизованного изложения; Московский экстерный гуманитарный ун-т. М. : МЭГУ, 2000. 155 с.

29. Доблаев В.Л. Теория организации. М.: Институт молодежи, 1995. 172 с.

30. Долгов А.И. Теория организации: учебное пособие. М.: Флинта, МПСИ, 2011. 224 с.

31. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие. М.: Изд-во МПСИ, 2005. 208 с.

32. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник; у 2 т. К.: Вид-во Європейського університету, 2003.

33. Иванова Т. Ю. Теория организации: Краткий курс: Учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации». СПб. : Питер, 2004. 272 с.

34. Кабкова Е.Н. Шпаргалка по теории организации: Ответы на экзаменационные билеты. М.: Аллель, 2009. 64 с.

35. Карташов В. А. Система систем: Очерки общей теории и методологии. М.: Прогресс-Академия, 1995. 416 с.

36. Кожухар В.М. Основы теории организации: учеб. пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. 184 с.

37. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.

38. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: Изд-во «Проспект», 2006. 280 с.

39. Коренченко Р. А. Общая теория организации: учебник для студ. вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 286 с.

40. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996. 301 с.

41. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.

42. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібн. Л.: Центр Європи, 1995. 176 с.

43. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для студ. вузов. СПб.: Питер; 2003. 394 с.

44. Лафта Д. К. Теория организации: Учеб. пособие для студ. вузов. М.: Проспект, 2006. 416 с.

45. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.

46. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.

47. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 336 с.

48. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность. М.: Прогресс, 1981. 208 с.

49. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.

50. Менар К. Экономика организации. М.: ИНФРА-М, 1996. 160 с.

51. Менеджмент организаций: учеб. пособ. / под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саламатина. М.: ИНФРА-М, 2003. 716 с.

52. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.

53. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. Ю.В.Кузнецова, В.И. Подлесных. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. 432 с.

54. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: Вильямс, 2012. 672 с.

55. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. М. : ИНФРА-М, 2012. 807 с.

56. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб: Питер, 2012. 512 с.

57. Миронов М.Г., Жданова Т.С. Теория организации. М.: Юрайт-Издат, 2005. 159 с.

58. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: учебник. М.: Финансы и статистика, 1998. 312 с.

59. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»: для слухачів магістратури за спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»; Терноп. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., допов. й переробл. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 99 с.

60. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 319 с.

61. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

62. Монастирський Г.Л., Августин Р.Р., Богач Ю.А. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації»; Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль: «Економічна думка» ТНЕУ, 2017. 98 с.

63. Монастирський Г.Л., Постніков В.С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для студентів першого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: Вектор, 2018. 114 с.

64. Немцов В.Д., Довгань Л.С., Сініюк Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів. К.: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2002. 392 с.

65. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: учеб. пособие. М. : Изд-во «Экзамен», 2004. 320 с.

66. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2009. 680 с.

67. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: учеб. пособие по спец. «Государственное и муниципальное управление». М. : КноРус, 2007. 296 с.

68. Петков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник. Л.: Новий світ-2000, 2015. 488с.

69. Подлесных В.И. Теория организации: учебник. СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2006. 336 с.

70. Радченко Я.В. Теория организации. М.: ГАУ, 1998. 231 с.

71. Райченко А.В. Прикладная организация. СПб: Питер, 2003. 304 с.

72. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации». М.: Экзамен, 2002. 320 с.

73. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб. пособие. М.: Изд-во «Экзамен», 2003. 320 с.

74. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 304 с.

75. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993. 320 с.

76. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Теорія організації : метод. вказівки, завдання та тести до практ. занять та самост. роботи з дисципліни для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підгот. бакалаврів 6.030601 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2013. 79 с.

77. Семиков В. Л. Теория организации: учеб.-практ. пособие для дистанционного образования; Департамент кадровой политики и образования Министерства сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации, TACIS FDRUS 9702 «Укрепление сельскохозяйственной реформы посредством образования». М., 2000. 206 с.

78. Сімченко Н.О. Теорія організації : метод. вказівки до вивч. дисципліни для студ. напряму підготов. 6.030601 «Менеджмент» проф. спрямувань «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності»; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2012. 52 с.

79. Смирнов Э.А. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2005. 248 с.

80. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб.; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.

81. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. 128 с.

82. Управление организацией: практикум / под ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2003. 373 с.
83. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2003. 716 с.
84. Фалмер Р.В. Организация как функция управления. М.: ВИПКэнерго, 1992. 144 с.
85. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. М.: Экономика, 1991. 109 с.
86. Франчук В.И. Основы современной теории организаций. М.: Институт организационных систем, 1995. 75 с.
87. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
88. Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
89. Шегда А.В. Основы менеджмента. К.: Знання, 1998. 512 с.
90. Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь. М.: ИНФРА-М, 2000.
91. Янг С. Системное управление организацией. М.: Дело, 1992.
92. Czarniawska V. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.
93. Daft R.L. Organization Theory and Design. 9th ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007.
94. Daft R.L., Armstrong A. Organization Theory and Design. Toronto: Nelson, 2009.
95. Jones G.R. Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.
96. Pugh D.S. and Hickson D.J. Writers on Organizations. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007.
97. Sapru R.K. Administrative Theories and Management Thought. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2008.
98. Scott W.R., Davis G.F. Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.
99. Shafritz J., Ott J.S. Classical Organization Theory. (5 ed.). Orlando: Harcourt, 2001.
100. Tolbert P.S., Hall R.H.. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.

# КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

---

---

**Асоціативні організації** – організації побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів.

**Внутрішнє середовище організації** – все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами.

**Внутрішні змінні** – частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, склад та взаємозв'язки складної системи – організації.

**Генезис організації** – систему знань, уявлень про її виникнення чи створення.

**Громадські організації** – організації, що є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою.

**Децентралізація** – передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією.

**Динаміка** – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

**Дискретність** – переривчастість, виокремленість складових організації.

**Ділові організації** – організації, що мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати.

**Егресивність** – досягнення максимального рівня реалізації якостей організації.

**Емерджентність** – оперативна мобілізація нових якостей організації, наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин.

**Ефективність діяльності організації** – властивість організації, пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально

схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

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

**Закон** – вищий ступінь пізнання, що має форму загальності. Виокремлюють закони науки, закони природи, закони-приписи, закони мислення та закони організації.

**Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації** – процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення.

**Закон єдності аналізу і синтезу** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

**Закон інформованості-впорядкованості** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне отримати якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження).

**Закон пропорційності і композиції** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції).

**Закон розвитку** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

**Закон самозбереження** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

**Закону своєрідності** – для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління.

**Закон синергії** – для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів

ресурсів, що входять в неї (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

**Закон соціальної гармонії** – для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників як за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції), так і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці).

**Інгресивність** – поступове формування організацією нових якостей її складових.

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

**Комбінаторність** – властивість організації, що відображає потенційні можливості розробки застосування різних варіантів побудови та здійснення процесів і систем організації з вже відомих і використовуваних модулів.

**Комунікаційність** – властивість організації, що відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку.

**Композиційність** – можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів.

**Кон'югованість** – здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів і організацій.

**Кореляційність** – здатність до активізації взаємозв'язку.

**Корпоративність** – схильність до групової асоціації і кооперації.

**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.

**Неформальна структура** – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети.

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

**Оперативність** – властивість організації, що передбачає адаптацію, відповідність, синхронізацію ритмів, темпів, швидкості здійснення процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації, оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату.

**Організаційна культура** – сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

**Організація** – впорядкований стан елементів цілого та процес з їх впорядкування в доцільну єдність.

**Організація як процес** – сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків.

**Організація як система** – внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями.

**Перманентність** – властивість організації, яка характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, що продовжується.

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

**Проектування** – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану.

**Реверсивність** – повернення до повторення початкового стану.

**Розвиток** – необоротна спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: *еволюційну*, таку, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами; *революційну*, таку,

що є стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого.

**Ротаційність** – переміщення по циклічній траєкторії, що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення.

**Селективність** – здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей.

**Система** – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, ємерджентності та стійкості.

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

**Соціальні організації** – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль.

**Статика** – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі.

**Структура організації** – логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації.

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

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

**Формальна структура** – офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації.

**Централізація** – концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**Циклічність** – періодичне повторення певної послідовності.

**Цілеспрямованість** – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану.

**Цілі** – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне добитися група, працюючи разом.

# ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

---

---

<b>А</b>	
Абстрактно-аналітичний метод	14
Адхократія	210, 212
Асоціативні організації	147
<b>Б</b>	
Біхевіористична модель проектування організації	185-187
Бюрократична модель організації	44-45, 184-185
<b>В</b>	
Віртуальна організація	216
Властивості організації	15,59-69
Внутрішнє середовище організації	117-129
Внутрішні зміни	117, 127, 133
<b>Г</b>	
Генезис організації	56-59
Громадські організації	142
<b>Д</b>	
Децентралізація	222-223
Дивізійна структура	212
Динаміка	150
Динамічна організація	151
Дискретність	60-61
Ділові організації	142-144
<b>Е</b>	
Еволюція соціальних організацій	144-145
Еволюція теорії організації	23-27
Егресивність	66
Емерджентність	66,108
Екологічний підхід	39-40

Елементи структури	204
Ефективність діяльності організації	273-276
<b>Ж</b>	
Життєвий цикл організації	110-112
<b>З</b>	
Закон	76-78
Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації	91
Закон єдності аналізу і синтезу	89
Закон інформованості-впорядкованості	87
Закон пропорційності і композиції	89-90
Закон розвитку	83
Закон самозбереження	81-82
Закону своєрідності	90
Закон синергії	79-80
Закон соціальної гармонії	90-91
Зв'язки в організації	205
Зміна організаційної культури	247-248
Зовнішнє середовище організації	129-141
<b>І</b>	
Індуктивний метод	14
Інгресивність	65
Інституційна модель організації	46-47
Інформаційна система організації	261-265
Інформаційні технології в організації	258-259
Інформаційно-аналітичні технології в організації	252-268
<b>К</b>	
Класифікація організацій	141-144
Класифікація організаційної культури	238-245
Класична модель організації	43-44
Комбінаторність	63-64
Комунікаційність	63
Композиційність	63
Концепції організаційних структур	205-208
Кон'югованість	65
Кореляційність	65
Корпоративність	62-63
Критерії організаційної ефективності	278-282

**М**

Матеріально-технологічна підсистема організації	128-129
Матрична структура	215
Мережева структура	215
Методи проектування організації	190-192
Метод теорії організації	13-14
Механістична бюрократія	210-211
Моделі організації	42-49

**Н**

Неокласична модель організації	45-46
Неформальна організаційна структура	202-203

**О**

Об'єкт теорії організації	12
Оперативність	61
Організаційна культура	166-167, 229-230
Організаційне проектування	181-184
Організація	54-56
Організація як процес	56
Організація як система	56

**П**

Перманентність	60
Підсистеми організації	127-129
Підхід організаційного навчання	40-42
Порівняльний метод	14
Предмет теорії організації	12-13
Принципи організації	69-76
Принципи процесу	70-71
Проектна структура	214-215
Проектування	181-184
Проста структура	210
Професійна бюрократія	211-212

**Р**

Реверсивність	61
Розвиток	72
Ротаційність	62

<b>С</b>	
Селективність	64
Система законів організації	77-78
Система управління організацією	168-172
Системна модель організації	47-49
Ситуативний підхід	39, 131
Соціальні організації	112
Соціально-психологічна підсистема організації	129
Статика	150
Статистичний метод	14
Структура організації	121
Структурні принципи організації	70
Сучасна теорія організації	39-41
Сучасні інформаційні технології організаційної культури	265-268
<b>Т</b>	
Технології інформаційної діяльності в організації	255-261
Технології управління організацією	173-175
<b>У</b>	
Управлінська інформація	254
Управління організацією	168
<b>Ф</b>	
Фінансово-економічна підсистема організації	129
Формальна структура	201-202
Функції організаційної культури	235-237
<b>Ц</b>	
Централізація	222
Циклічність	61
Цілеспрямованість	60
Цілі	120-121
<b>Ч</b>	
Чинники ефективності організації	276-278
Чинники проектування організації	192-196

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Григорій Леонардович МОНАСТІРСЬКИЙ**

# **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ПІДРУЧНИК**

*2-е видання, доповнене й перероблене*

Комп'ютерна верстка *Ольга Слимак*  
Дизайн обкладинки *Марія Одобецька*

Підписано до друку 3. 11. 2020 р.  
Формат 60x84 1/16. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов. друк. арк. 19 Облік.-вид. арк. 20  
Зам. № У-126-19. Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач  
Західноукраїнський національний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ЗУНУ»  
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль, 46009  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: [edition@tneu.edu.ua](mailto:edition@tneu.edu.ua)