

Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи  
Національного банку України”  
Кафедра управління та фінансово-економічної безпеки

# **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей

Суми  
ДВНЗ “УАБС НБУ”  
2015

УДК [658.012.4:331.1](075.8)

ББК 65.291.21я73

T-33

Рекомендовано до видання вченою радою Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України”, протокол № 8 від 27.03.2015.

**Укладачі:**

*М. Л. Гончарова*, кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”;

*Г. О. Мірошніченко*, асистент,  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”

**Рецензенти:**

*І. І. Д’яконова*, доктор економічних наук, професор,  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”;

*О. М. Теліженко*, доктор економічних наук, професор,  
Сумський державний університет;

*О. О. Несветов*, кандидат економічних наук, доц.,  
Сумський національний аграрний університет

**Теорія організації [Текст]** : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошніченко]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 134 с.

У виданні висвітлено теоретичні питання відповідно до програми дисципліни “Теорія організації” для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” спеціальності 8.18010014 “Управління фінансово-економічною безпекою”.

Призначене для студентів економічних спеціальностей.

**УДК [658.012.4:331.1](075.8)**

**ББК 65.291.21я73**

© ДВНЗ “Українська академія банківської справи  
Національного банку України”, 2015

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
Розділ 1 ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ, ЗАВДАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	7
1.1 Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань .....	7
1.2 Еволюція теорії організації .....	9
1.3 Основоположні ідеї теорії організації .....	9
1.4 Сучасна теорія організації .....	13
1.5 Моделі теорії організації .....	14
Розділ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ .....	20
2.1 Організація як універсальна категорія: основні підходи .....	20
2.2 Основні положення організації. Генезис організації .....	21
2.3 Властивості організації .....	22
2.4 Принципи організації .....	24
2.5 Система законів організації .....	26
Розділ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА, ЯК ПРОЦЕС .....	33
3.1 Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система .....	33
3.2 Життєвий цикл організації .....	34
3.3 Соціальна організація .....	36
3.4 Середовище організації: внутрішнє та зовнішнє середовище .....	39
3.5 Класифікація організацій .....	45
3.6 Еволюція соціальних організацій .....	47
3.7 Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація .....	49
3.8 Принципи статичного та динамічного стану організації .....	50
3.9 Організація як система процесів .....	50
Розділ 4 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ .....	54
4.1 Організація та управління .....	54
4.2 Система управління організацією .....	55
4.3 Технології управління організацією: теоретичні засади .....	58

Розділ 5	ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ.....	63
5.1	Сутність організаційного проектування.....	63
5.2	Етапи організаційного проектування.....	65
5.3	Методи проектування організації.....	69
5.4	Чинники проектування організації.....	69
Розділ 6	СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	74
6.1	Поняття структури організації та принципи її побудови.....	74
6.2	Формальна та неформальна організаційна структура.....	78
6.3	Елементи структури та зв'язки в організації.....	80
6.4	Централізація та децентралізація організаційної структури.....	81
6.5	Підходи до формування організаційної структури.....	82
6.6	Характеристики організаційної структури.....	84
Розділ 7	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	93
7.1	Поняття, структурні елементи та властивості організаційної культури.....	93
7.2	Функції організаційної культури.....	96
7.3	Класифікація організаційної культури.....	99
7.4	Система методів підтримки культури організації.....	100
7.5	Зміна організаційної культури.....	103
Розділ 8	ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	106
8.1	Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація.....	106
8.2	Технології інформаційної діяльності в організації.....	109
8.3	Інформаційна система організації.....	113
8.4	Сучасні інформаційні технології організаційної культури.....	117
Розділ 9	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ.....	121
9.1	Поняття ефективності діяльності організації.....	121
9.2	Чинники ефективності організації.....	122
9.3	Підходи до оцінки ефективності управління.....	124
9.4	Критерії організаційної ефективності та види ефектів.....	126
9.5	Оцінювання ефективності діяльності організації.....	128
9.6	Оцінювання ефективності організаційних систем.....	129

## ВСТУП

Становлення та розвиток сучасних організацій потребують знання сучасних підходів до формування та розвитку організаційних процесів і систем, підвищення ефективності їх функціонування та координації роботи всередині самої організації. Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, становище яких в умовах ринкової економіки докорінно змінюється. Тепер організація повинна самотійно формувати цілі та завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань, вирішувати питання створення, злиття та ліквідації структурних підрозділів, служб і філіалів, перебудови системи управління організацій. Інакше кажучи, організація набуває всіх ознак самостійного організму, що бореться за виживання та комфортне існування в умовах ринку. Це у свою чергу веде до значного розширення обсягу робіт, що входять у сферу діяльності менеджера, і значного ускладнення процесу їх виконання. Саме тому особливої ваги набувають фахівці, що досконало володіють організаційними процесами і здатні правильно розуміти власну роль у розвитку організації.

Курс “Теорія організації” відповідно до галузевого стандарту вищої освіти підготовки магістра за спеціальністю 8.18010014 “Управління фінансово-економічною безпекою” входить до блоку нормативних дисциплін із галузі знань 1801 “Специфічні категорії”.

Метою викладання курсу є формування фундаментальних знань з управління організацією, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Завдання дисципліни полягає у вивченні основоположних уявлень про закони, принципи та механізми функціонування організаційних систем; вироблення навичок із вивчення діяльності сучасних організацій; вивчення основ створення організацій нової формації та управління ними в умовах ринку.

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів і управлінців та ефективності організаційної діяльності фахівців і керівників, як тих, що працюють на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних і місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин і знаходити шляхи до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність. Тому вона тісно пов'язана з іншими економічними дисциплінами, що вивчаються

студентами, зокрема такими, як “Менеджмент”, “Стратегічний менеджмент”, “Психологія”, “Ризикологія” та інші.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

**знати:**

- предмет, методологію та завдання теорії організації;
- підходи до вивчення сутності організації, властивості та принципи організації;
- організацію як процес і як систему;
- етапи організаційного проектування, методи проектування організації, чинники проектування організації;
- систему методів підтримки культури організації;
- сучасні інформаційні технології організаційної культури;
- критерії організаційної ефективності та види ефектів;

**вміти:**

- характеризувати й аналізувати ступінь впливу факторів на діяльність організації;
- оволодіти знанням концепцій, методології, підходів і критеріїв визначення, порівняння, обґрунтування альтернативних рішень та проектів за умов обмеженості наявних ресурсів;
- оволодіти методикою та засобами інформаційного моделювання управлінських процесів і систем;
- набути практичного досвіду організаційного проектування;
- вивчити сучасні технології інформаційно-аналітичної роботи організації;
- набути навичок оцінювання ефективності діяльності персоналу та організації в цілому;
- ознайомитися з інструментами сучасного офісу.

З метою допомоги у вирішенні цих завдань і підготовлено даний навчальний посібник, який за своїм змістом охоплює всі обов’язкові для вивчення теми дисципліни. Викладення основного матеріалу здійснено із застосуванням схематичних табличних форм, до кожної теми запропоновано питання для самоконтролю та тестові питання закритого типу.

# Розділ 1

## ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ, ЗАВДАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань. Еволюція теорії організації. Основоположні ідеї теорії організації. Сучасна теорія організації. Моделі теорії 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 і відображає сутність досліджуваних явищ, їх необхідні внутрішні зв'язки, закони функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має у своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підкоряється у своєму функціонуванні та розвитку.

У теорії організації об'єктом вивчення є організаційний досвід навколишньої дійсності.

*Об'єкт теорії організації* – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах.

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

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

Категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

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

2) категорії, що відображають організаційні явища та процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна та 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).

Інструментом теоретичного дослідження предмета є науковий метод. Під методом (від грец. *methodos* – “шлях до чого-небудь”) розуміється впорядкована діяльність щодо досягнення певної мети.

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.

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

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

1) *Системний підхід* полягає в розгляді організації як системи, дослідженні цілісності об’єкта, виявленні багатоманіття типів зв’язків у ньому та їх узагальнення.

2) *Комплексний підхід* полягає в розкритті нових властивостей організації за допомогою вивчення об’єкта в міждисциплінарному контексті.

3) *Функціональний підхід* – розгляд організації з функціональних позицій. Розкриття її функціональної цілісності та законів поведінки.

4) *Історичний підхід* – дослідження організації в часі, розкриття закономірностей її переходу з одного якісного стану в інший.

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

Пізнавальна функція полягає в розкритті процесів організації та самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ і 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- та мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов’язані між собою.

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 і політичних конфліктів.



Прогностична функція дає змогу зазирнути в “суспільне завтра” і передбачити організаційні явища та події.

Теорія організації тісно пов’язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду.

В основі теорії організації лежать три головні сфери наукового знання – математична, природнича та суспільна. Цим визначається зв’язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

## **1.2 Еволюція теорії організації**

Виділяють чотири етапи розвитку теорії організації.

1. **1900–1930 рр.** – ера “закритих систем і раціонального індивіда”.

Головні представники теорії організації того часу: Макс Вебер, Анрі Файоль, Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні та технічні вдосконалення в організації шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій.

2. **1930–1960 рр.** – період “закритих систем і соціального індивіда”. Група теоретиків – Ентоні Мейо, Дуглас МакГрегор, Честер Бернард – розробила питання управління закритими системами, опираючись на внутрішні людські відносини та неекономічну мотивацію працівників.

3. **1960–1975 рр.** – період “відкритих систем і раціонального індивіда”. Теорія організації робить крок уперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду зробили Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

4. **1975 р.** – **теперішній час** – період “відкритих систем і соціального індивіда”. На цьому етапі відбувається повернення до “соціального мислення”, але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

## **1.3 Основоположні ідеї теорії організації**

Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора “Принципи наукового управління”, опублікована в 1911 році.

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

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

- розподіл праці. Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і поширюється на управлінські ешелони. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію;
- функціональне керівництво. Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, змінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції);
- вимірювання праці. Ф. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих “одиниць часу”, що представляють дискретні елементи трудових процесів;
- завдання-розпорядження. Згідно з цим принципом цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці;
- програми стимулювання. Робітник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності робітникові виплачується премія;
- праця як індивідуальна діяльність. Вплив групи робить робітника менш продуктивним;
- мотивація. Сутність цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;
- роль індивідуальних здібностей. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоденні, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

Ф. Тейлор, поза сумнівом, був одним із великих першопрохідців у сфері теорії організації та соціальної інженерії. Він запропонував нову концепцію “розподілу праці”, яка була прийнята всіма. Її вплив все ще можна прослідкувати і на промислових підприємствах, і в державних установах під час 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.

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

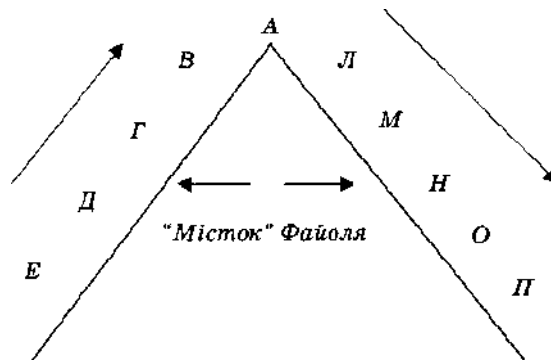
- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, за якими здійснюються розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов’язків;
- раціональний розподіл праці та логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами й адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі встановлені офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль і становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку дослідника, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовним переданням 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 А. Файоль проілюстрував, використовуючи такий типовий приклад.

А. Файоль визнає, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється, і кількість підлеглих перевищує 5–6 осіб, то здатність ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила та норми керованості в цифровому вираженні. Так,

в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів вимагає введення посади завідувача майстерні, а наявність 2–5 завідувачів майстерень – введення завідувача відділу. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.



**Рисунок 1.1 – Рівні ієрархії управління**

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи А. Файоля лише точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, незважаючи 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.

Е. Мейо на основі проведених досліджень зробив висновки, що суперечили концепції “раціонального працівника”. Головними з них є такі: чітке розділення та нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, переконати співробітника прийняти зміни.

*Д. МакГрегор і теорія Х–У.* Дуглас МакГрегор – один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку теорії організації на другому етапі. Спостерігаючи за взаєминами керівництва та персоналу, МакГрегор дійшов висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх уявлень про працівників і їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. МакГрегору

охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. У спрощеному варіанті цієї системи позначені позиції постають по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У.

Відповідно до поглядів Д. МакГрегора теорія Х – це управління та контроль за допомогою прямого застосування влади. У цьому випадку людина є об'єктом владної дії. Теорія У, навпаки, заснована на принципі інтеграції або створення умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

*А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.* Значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали віддзеркалення в книзі “Стратегія і структура” (1962). А. Чандлер встановив, що зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, яка випускається, орієнтується на потокове виробництво і зумовлює необхідний перехід від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

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

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

#### **1.4 Сучасна теорія організації**

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

**Ситуативний підхід** заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності немає єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища.

Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані до будь-якого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія та структура.

**Екологічний підхід** стверджує, що серед організацій “виживає найбільш пристосована”, діє процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді цей підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати таким чином:

- у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або популяції організацій;
- ефективність організації визначається її здатністю виживати;
- роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;
- оскільки природні та соціальні ресурси обмежені, то в процесі напруженої конкуренції одні організації продовжують функціонувати, а інші припиняють.

**Підхід організаційного навчання** заснований на визнанні двох видів навчання: 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 в організації, який зумовлює повне переосмислення досвіду організації (переоцінку її організаційних цілей, цінностей, переконань) та її навчання за допомогою цього процесу.

## 1.5 Моделі теорії організації

Основні моделі організації.

1) Класична модель.

Представники: Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні.

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.

Основні риси організації класичної моделі можна подати таким чином:

- організаційні цілі – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок у їх досягнення;
- структура та процеси – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- характер організаційної поведінки – виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка.

#### 2) Бюрократична модель.

Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди зрозуміла, а іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, у 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 й обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників відповідно до їх кваліфікації.

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

#### 3) Неокласична модель.

Характерними рисами неокласичної моделі є:

- організаційні цілі – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- структури та процеси – децентралізовані структури та кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій з огляду на потреби її членів;
- характер організаційної поведінки – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою та кліматом, що важко піддаються регулюванню;

- тип системи управління – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;
- розвиток – зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією та середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- головні напрями вдосконалення – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

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

Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра є об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не представник вищої влади. Необхідним є підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їхньої роботи.

#### 4) Інституційна модель.

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

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема “партисипативне управління”, що ґрунтується на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

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

#### 5) Системна модель.

Системна модель прагне подати організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, і вважає будь-яку



організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- організаційні цілі – забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних і т. ін.), так і внутрішніх (соціально-психологічних тощо) результатів, що перебувають у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;
- структури та процеси – взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають;
- характер організаційної поведінки – дії, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, регульовані лише частково;
- тип системи управління – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології);
- розвиток – організаційні нововведення та перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх подолання, впровадження результатів;
- головні напрями вдосконалення – здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

У системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей для того, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Передумови та необхідність формування інституту організацій в суспільстві.
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації.

7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
8. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
9. Охарактеризуйте основні моделі теорії організації.

### **Тестові завдання**

1. Сутність якого методу полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження:
  - а) індуктивного;
  - б) статистичного;
  - в) порівняльного;
  - г) абстрактно-аналітичного?
2. Сутність якого підходу полягає в розкритті нових властивостей організації за допомогою вивчення об'єкта в міждисциплінарному контексті:
  - а) комплексного;
  - б) системного;
  - в) функціонального;
  - г) історичного?
3. Яка з функцій теорії організації дає змогу зазирнути в “суспільне завтра” і передбачити організаційні явища та події:
  - а) пізнавальна;
  - б) методологічна;
  - в) прогностична;
  - г) раціонально-організуюча?
4. У який із періодів розвитку теорії організації було розроблено питання управління закритими системами з огляду на внутрішні людські відносини та неекономічну мотивацію працівників:
  - а) 1900–1930 рр.;
  - б) 1930–1960 рр.;
  - в) 1960–1975 рр.;
  - г) 1975 р. – теперішній час?
5. Представниками першого етапу (1900–1930 рр.) розвитку теорії організації так званої ери закритих систем і раціонального індивіда були:
  - а) Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш;
  - б) Джеймс Марч;
  - в) Ентоні Мейо, Дуглас МакГрегор, Честер Бернхард;
  - г) Макс Вебер, Анрі Файоль, Фредерік Тейлор.

## Список літератури

1. Бай С. І. Теорія організації / С. І. Бай, О. В. Самокиш, І. Н. Пащенко. – К. : КНЕУ. – 122 с.
2. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / В. Рикі, Р. Грифін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
3. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
4. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.] – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
6. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
7. Тарновська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с. – ISBN – 5-7763-8670-5.
8. Теорія організацій[Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

## Розділ 2

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

*Організація як універсальна категорія: основні підходи. Основні положення організації. Генезис організації. Властивості організації. Принципи організації. Система законів організації.*

### 2.1 Організація як універсальна категорія: основні підходи

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. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають: “Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей”. Однією з ознак організації вони називають наявність принаймні двох осіб, які об’єднані загальною метою і вважають себе частиною однієї групи. Таким чином, організація пов’язана з групою осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

На основі вищесказаного 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 приводять до утворення та вдосконалення взаємозв’язку між частинами цілого”; по-третє, як “об’єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил”. Якщо перші два визначення взаємодоповнюють одне одного і характеризують організацію як універсальне явище, відображаючи деякий стан і процес, то останнє має вужчий, соціальний додаток стосовно людських організацій. Таким чином, у найзагальнішому випадку під організацією слід розуміти впорядкований стан елементів цілого та процес їх упорядкування в доцільну єдність.

Організація може розглядатись у статиці та динаміці. У статиці – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію. У динаміці вона постає у вигляді різноманітних процесів з упорядкування 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, є два підходи до визначення організації:

- організація як система – це внутрішня впорядкованість, узгодженість і взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;
- організація як процес – це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків.

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

## **2.2 Основні положення організації. Генезис організації**

Виокремлюють три положення генезису організації. Досліджуючи генезис організації як систему знань, уявлень про її виникнення чи створення, необхідно насамперед отримати переконливу відповідь на запитання: 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.

Наступне важливе питання дослідження генезису організації – з'ясування обставин її виникнення, становлення та розвитку як процесу, оскільки його первинність уже визначена. Це обумовлює й актуалізує друге положення генезису організації: яка природа процесу організації?

Теоретично організація як процес може мати об'єктивний і суб'єктивний характер та призводити до відповідних результатів. Крім того, з розвитком цивілізації велика кількість реальних процесів організації неминуче набуває змішаного характеру.

Універсальність організації відображає необхідність і можливість участі об'єктивного, суб'єктивного та змішаного начал у матеріальній, інтелектуальній та змішаній організаціях – як у процесі, так і в системі.

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

*Третє положення генезису організації:* генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення та розвитку об'єктивних,

суб'єктивних і змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

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

### **2.3 Властивості організації**

Сутність організації як процесу або системи визначається не стільки формою її подання, скільки внутрішнім змістом, що відображає можливості використання та розвитку її потенціалу. Сутність організації визначають її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні та специфічні риси організації.

Саме властивості розкривають і виражають потенціал будь-якої організації, засвідчуючи 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, характерні як процесам, так і системам загальні властивості, що описують їх реальні прояви і перспективний потенціал функціонування та розвитку.

У цілому склад і взаємозв'язок сукупності властивостей організації, що визначають і розкривають її системний потенціал, можуть бути подані таким чином : загальні, соціальні та синергічні властивості організації.

Загальні якості – це ті, що безпосередньо визначають організаційний характер будь-якого об'єднання. До них належать цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість, відособленість, дискретність, гнучкість, які визначають властивості організації та зумовлюють формування і розвиток вищенаведеного ряду її специфічних якостей.

У переліку загальних властивостей організації також виокремлюються :

- обмеженість, що визначає межі реалізації організації та прояву її властивостей;
- репродуктивність, що засвідчує здатність організації до відтворення;
- адаптивність, що забезпечує можливість пристосування організації;
- інваріантність, що розкриває палітру можливостей реалізації організації;
- інтегративність, що відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію.

Таким чином, група загальних для всіх організацій властивостей багато в чому обумовлює ресурси їх функціонування та розвитку, визначає можливості вдосконалення та зміни.

Систему соціальних властивостей організації формують такі якості:

- концептуальність, що відображає певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- ієрархічність, що розподіляє підпорядкованість і повноваження різних рівнів організації;
- консервативність, що виражає прагнення більшості індивідумів до стабільності та передбачуваності;
- проблемність, що реалізує порівняльні начала соціального підходу до організації;
- мотивованість, що розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації;
- інноваційність, що формує діапазон необхідних форм організації;
- конкурентність, що обумовлює висунення, закріплення та розвиток суспільством найбільш перспективних форм організації;
- інтегративність, що відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
- кореляційність, що характеризує готовність складових соціальної організації до будь-якої взаємодії;
- ротаційність – можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення;
- оперативність – адаптація, відповідність оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату;
- комунікативність (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.

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

Особливе значення має така важлива синергічна властивість організації, як саморегулювання. Його роль у забезпеченні стійкого

функціонування та 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 удосконалення кожної організації.

Також виділяють такі синергічні властивості:

- інгресивність – поступове формування організацією нових якостей її складових;
- кореляційність – здатність до активізації взаємозв'язку;
- емерджентність – оперативна мобілізація нових якостей;
- реверсивність – повернення до попередніх дій, тобто необхідність оптимізації та повторення пройденого на основі цілеспрямованого або випадкового повернення до попереднього.

Наведена класифікація дає змогу виділити конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними та 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 поданій класифікації системи синергічних властивостей не тільки акцентує увагу на цільових якостях організації, але і вибудовує їх причинно-наслідкову ієрархію, аналогічну до дерева цілей. І справді, якщо місія ідентифікується на рівні глобальної мети організації, то архітектоніка, формалізованість і толерантність обумовлюють її стратегічну стабільність, а подальші властивості – відповідні тактичні, оперативні, локальні та часткові рівні цілей її функціонування та розвитку.

## **2.4 Принципи організації**

Принципи поділяють на:

- загальні – для всіх організацій і ситуацій;
- часткові та ситуативні – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації;
- принципи, характерні для певного стану організації – динамічного або статичного.

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

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



- 2) принципи процесу (справедливість, дисципліна, нагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу);
- 3) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива).

### ***Загальні принципи***

*Принцип розвитку.* Це один з провідних загальних принципів організаційних систем (взагалі всіх матеріальних систем). Розвиток – незворотна, 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 й управління.

*Принцип додатковості.* В організаційних системах поєднуються, з одного боку, об'єктивні, стійкі тенденції, запрограмовані, рівноважні, організовані, прогнозовані начала, а з іншого – випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, самовільні, імовірнісні, непрогнозовані начала. Вони доповнюють один одного, їх діалектична взаємодія визначається як принцип додатковості.

*Принцип відповідності цілей і ресурсів.* Ключові цілі організації повинні своєчасно забезпечуватися ресурсами. Цьому принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

*Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування.* У процесі виконання конкретної роботи кожен працівник повинен мати одного лінійного керівника та будь-яку кількість функціональних. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні та патронажні функції.

*Принцип відповідності ефективності діяльності й економічності.* Для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю та витратами. Пріоритет повинен належати ефективності.

*Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління.* Необхідно знайти найвигідніше поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва та управління.

*Принцип прямого зв'язку.* Цей принцип означає, що виробничі та інформаційні процеси повинні протікати найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень.

*Принцип ритмічності.* Виробничі та інформаційні процеси повинні відбуватись із заданим ступенем рівномірності протягом заданих часових інтервалів.

## **2.5 Система законів організації**

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи, суспільства та законів управління. *Закони в суспільстві розуміють у двох позиціях:* як нормативні акти, прийняті та затверджені в установленому порядку найвищими органами державної влади; як необхідні, істотні, стійкі, такі, що повторюються, відносини між явищами у природі та суспільстві. Ці закони мають об'єктивний характер. *Загальні закони організації* діють у всіх матеріальних системах. До основних з них належать такі:

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

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

- піднесений настрій у колективі;
- посилення інтересу працівників до професійного зростання;
- активне придбання акцій своєї організації;
- посилення лояльності до керівництва організації;
- зростання кількості пропозицій щодо вдосконалення технології та структури управління;
- добродійна діяльність організації;
- стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх впливів.

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

Для реалізації закону самозбереження велике значення має (на думку одного з провідних теоретиків у сфері 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, мають досягти високої організації виробництва та постачання, високого рівня професіоналізму співробітників і впроваджувати передові технології;
- 2) спеціалізація у виробництві продукції. У цьому випадку організація (фірма) повинна здійснювати курс на особливо спеціалізоване виробництво та досягти лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дизайнерів високого класу;
- 3) концентрація зусиль фірми у вибраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма може об'єднати дві перші стратегії – зниження витрат і високу спеціалізацію у виробництві продукту. Проте для реалізації стратегії третього типу фірма повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів певного сегмента ринку, тобто конкретних клієнтів.

Формулювання закону розвитку: кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу.

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

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

*Часткові закони організації.* До часткових законів належать закони, що діють у конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. Одним із часткових законів управління виробництвом є закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів. Він означає безперервність і ритмічність процесу виробництва, матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції, оновлення основних виробничих фондів підприємства.

Дотримання цих умов дає змогу досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів – це основа їх раціонального використання, а також джерело підвищення ефективності виробництва.

Іншим частковим законом є закон змагальності кадрів управління. Згідно з цим законом 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 і висуненням господарською системою найбільш професійно підготовлених співробітників на заміщення керівних посад.

Є й інші часткові закони, що діють у різних країнах і різних галузях економіки.

*Специфічні закони організації.* Специфічні (особливі) закони базуються на ефективному використанні законів у сфері функціонування організацій і людей. До специфічних законів організації можна віднести:

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

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

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

Формулювання закону пропорційності та композиції: кожна система (біологічна або соціальна) прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданому співвідношенні або заданому підпорядкуванні (пропорції). Професійна реалізація закону пропорційності та композиції базується на виконанні низки принципів: планування, координування, обмеження, стабілізації, узгодження, повноти.

Сутність закону диференціації та 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. У результаті збільшуються потенційні можливості складових елементів і поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому.

Формулювання закону своєрідності: кожна організація має найкращу і властиву лише їй організаційну структуру виробництва та управління. 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).

Формулювання закону оптимального завантаження: кожна людина має оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються її здібності та можливості. В організаціях працюють люди з різними освітою, досвідом, здоров'ям і темпераментом. Хтось виконує роботу досить швидко, а хтось – повільніше. Для кожного працівника можна знайти сферу ефективної діяльності за допомогою різних методів тестування та дослідним шляхом.

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

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають здатність виникати залежно від життєвого циклу організації. Закони чинять один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Усі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, у певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків. Пізнання системи законів організації, виявлення механізму їх дії дає змогу керівникам, менеджерам, підприємцям визначати об'єктивні тенденції в розвитку виробництва та ринку, знаходити оптимальні співвідношення між фондом споживання та фондом розвитку, основним і допоміжним

виробництвом, між лінійними та функціональними структурами в системі управління і, за можливості, створювати сприятливі умови для механізму дії законів.

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття “організація”. Чому організацію називають універсальною?
2. Які існують підходи до розуміння організації?
3. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
4. Охарактеризуйте основні принципи організації. Яка їхня роль в управлінні організацією?
5. Охарактеризуйте основні закони організації та їхню роль?
6. Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст.
7. Назвіть основні показники ефекту синергії.

### **Тестові завдання**

1. Організація – це:
  - а) внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлена її будовою;
  - б) сукупність процесів або дій, що приводять до утворення та вдосконалення взаємозв’язку між частинами цілого;
  - в) об’єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил;
  - г) усі відповіді правильні.
2. Скільки існує підходів до визначення організації:
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;
  - г) чотири?
3. До загальних властивостей відносяться такі:
  - а) адаптивність, інтегративність, комплексність, стійкість;
  - б) концептуальність, ієрархічність, консервативність, проблемність;
  - в) інгресивність, кореляційність, емерджентність, реверсивність;
  - г) інноваційність, конкурентність, комунікативність, ротаційність.
4. Комунікативність як властивість організації:
  - а) характеризує готовність складових соціальної організації до будь-якої взаємодії;

- б) відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку;
  - в) відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
  - г) розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації.
5. Інноваційність відноситься до:
- а) загальних властивостей;
  - б) синергічних властивостей;
  - в) соціальних властивостей.

### Список літератури

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів :Світ, 1995. – 293 с.
2. Бурганова Л. Л. Теория управления : учеб. пособие / Л. Л. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : КОНДОР, 2002. – 654 с.
4. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : МГТУ им. Н. З. Баумана, 1998. – 356 с.
5. Доблаев В. Л. Теория организации / В. Л. Долбаев. – М. : Наука, 1995. – 500 с.
6. Кожухар В. М. Основи теорії організації : учеб. пособие / В. М. Кожухар. – М. : Изд. торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2006. – 184 с.
7. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учеб. для вузов / Р. А. Коренченко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
8. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
9. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
10. Мильнер Б. З. Теория организаций : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
11. Миронов М. Г. Теория организаций / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. – М. : Юрайт-Издат, 2005. – 159 с.

12. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
13. Рогожин С. В. Теория организаций : учеб. пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Изд-во “Экзамен”, 2003. – 320 с.
14. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
15. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.



## Розділ 3

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА, ЯК ПРОЦЕС

*Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система. Життєвий цикл організації. Соціальна організація. Середовище організації: внутрішнє і зовнішнє середовище. Класифікація організацій. Еволюція соціальних організацій. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація. Принципи статичного та динамічного стану організації. Організація як система процесів.*

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

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу та мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висуваються до сучасного керівника. Сутність системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, ємержентністю та стійкістю. З цієї позиції поняття “організація” відповідає поняттю “система”. Проте поняття “організація” дещо ширше за поняття “система”, оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття “організація” робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

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

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

- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість і надає системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять у систему, перетворюючи їх на організаційний продукт);
- цілісність і ємерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

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

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

### **3.2 Життєвий цикл організації**

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль у системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів і проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

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

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

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

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в цей період – забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункністю системи управління, що зменшує його інтерес до таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення та децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм у системі управління. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія остаточної зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап

зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

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

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

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

### **3.3 Соціальна організація**

Розрізняють біологічні, фізичні та технічні організації. “Теорія організації” вивчає *соціальні організації* – складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

Соціальною називається система, у яку входить людина або яка призначена для людини.

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

Першим і найважливішим компонентом соціальних систем є людина – істота насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, артілі, соціальні прошарки, спільноти та організації. Наявність людського компонента – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

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

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

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

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

Найширший і найскладніший рівень – усе суспільство (українське, російське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство є динамічною соціальною системою.

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 у реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

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

Соціальні організації об'єднують діяльність людей у суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови та передумови для вдосконалення суспільних і виробничих відносин.

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, є цільовим об'єктом, цільовою спільністю, у якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і, навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Термін “соціальна організація” використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкта, тобто для виявлення його

структури і типу зв'язків цілого та його частин. У цьому сенсі термін “соціальна організація” зазвичай вживається для позначення організованих і неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальна організація має соціальні властивості, до яких належать: організаційні цілі та функції, ефективність результатів, мотивація та стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найбільш розвинених видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожен з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Цілі соціальних організацій**

Вид соціальних організацій	Ціль
Соціально-економічні	Головна ціль – одержання максимального прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	Головна ціль – реалізація естетичних установок; вторинна ціль – одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	Головна ціль – задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; вторинна ціль – одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками. До *соціальних* зв'язків належать: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; ставлення до людини громадських організацій. До *економічних* – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї. Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення або діагностики стану організації.

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

**Таблиця 3.2 – Вплив рівня зв'язків на стан організацій**

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

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

Сутність соціальної організації можна виразити такою залежністю:

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

### **3.4 Середовище організації: внутрішнє та зовнішнє середовище**

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

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Внутрішнє середовище організації охарактеризовано в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 – Характеристика факторів внутрішнього середовища**

Фактори внутрішнього середовища	Зміст внутрішнього середовища організації
Цілі	Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Розрізняються за тривалістю та змістом. Існує чимало різновидів цілей залежно від характеру організації
Структура	Взаємовідносини рівнів управління та видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації
Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом і в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо
Технологія	Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб). Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технології на три групи: технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва; технології масового або великосерійного виробництва; технології безперервного виробництва
Працівники	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера
Ресурси	Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: трудові (робоча сила); матеріальні (сировина, матеріали тощо); фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.); інформаційні (запити, повідомлення, замовлення тощо) енергетичні (паливо, мастило та ін.) тощо

Внутрішнє середовище підприємства має декілька зрізів, кожний з яких містить у собі набір ключових елементів організації, які в сукупності визначають потенціал підприємства.

Одним із підходів до групування чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні загальні характеристики, параметри – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів,



залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність і наявність органу, що управляє. У цьому сенсі чинники можна згрупувати таким чином (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4 – 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

Розуміння важливості оцінки зовнішнього середовища при керуванні діяльністю підприємства остаточно сформувалося наприкінці 50-х років, тому що зовнішнє оточення організації все більше ставало і є донині джерелом багатьох проблем керівників. Організація, як відкрита система залежить від поставок ресурсів, енергії, кадрів і споживачів.

Загалом зовнішнє середовище організації можна охарактеризувати як усю сукупність факторів, що впливають на діяльність організації, а саме: споживачі, конкуренти, урядові заклади, постачальники, фінансові організації, джерела трудових ресурсів, а також наука, культура, стан суспільства та природні явища.

Оскільки фактори зовнішнього середовища мають різну силу впливу на організацію, їх розділяють на прямі та непрямі, а все зовнішнє середовище на середовище прямої та непрямой дії.

Споживачі – це ті особи, які зацікавлені або можуть бути зацікавлені виробленими організацією товарами чи послугами. Відомий фахівець у галузі управління П. Друкер вважав, що єдина справжня мета будь-якого бізнесу – це створення споживача. Необхідність задовольняти потреби покупця впливає на процеси всередині організації, тому що кількість споживачів визначає, в остаточному підсумку, необхідні виробничі ресурси, а характеристика споживачів (які вони) – необхідні

асортименти товарів і послуг і їхню якість. Принципово всіх споживачів можна розділити на чотири більші групи:

- кінцеві споживачі, або населення;
- промислові споживачі, представники різних галузей господарства;
- посередники або торговельні організації, які здобувають товар для перепродажу;
- держава як господарюючий суб'єкт.

Важливою складовою зовнішнього середовища є конкуренти. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що якщо він не задовольнятиме своїх споживачів так само ефективно (з певними якістю та ціною), як і його конкуренти, то довго підприємство в ринкових умовах існувати не зможе.

Під конкурентами маються на увазі не тільки ті компанії, які пропонують такі ж товари, але з іншою маркою, але й компанії, що випускають замітники. Таким чином, у будь-якої організації існують два види конкурентів: прямі конкуренти – виробники аналогічних товарів (наприклад, Соса-Cola та Pepsi-Cola); непрямі конкуренти – виробники заміників (наприклад, Соса-Cola і пиво Балтика).

Для ведення господарської діяльності кожної компанії потрібні зовнішні поставки: сировина, матеріали, трудові ресурси, капітал. У цьому випадку виникає пряма залежність між організацією та мережею постачальників, що забезпечують поставки зазначених ресурсів. На ринку закупівель організацію найбільше цікавлять умови одержання ресурсів, а саме: ціна, якість і умови поставки (строки, обсяги, умови платежу тощо).

Саме ці тенденції на ринку закупівель впливають на загальний товарообіг підприємства.

Деякі громадські організації також безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Особливо цей вплив посилюється за останні роки. Добре відомий вплив профспілкових організацій, які борються за права працівників, тим самим устанавлюючи баланс відносин між власниками та найманими робітниками. Розширюється вплив організацій, що борються за права споживачів і за екологічну чистоту. Так, наприклад, у 1992 р. в Росії був прийнятий Закон про захист прав споживачів, що посилює позиції громадських організацій, які захищають права споживачів на покупку якісних товарів і на одержання достовірної інформації.

Держава впливає на організації переважно через законодавче регулювання діяльності. Кількість і складність законів, безпосередньо присвячених бізнесу, різко зросли. Зазнають змін різні форми звітності

підприємств і організацій, змінюється податкове та митне регулювання. Стан законодавства характеризується складністю й рухливістю, а найчастіше навіть невизначеністю. Невизначеність сьогоденного впливу державних органів на бізнес виникає з того, що вимоги одних організацій вступають у протиріччя з іншими, і водночас за багатьма організаціями стоять урядові органи, які примусово забезпечують виконання таких вимог.

Під середовищем непрямого впливу розуміються фактори, які можуть не чинити безпосереднього і негайного впливу на діяльність, але, проте, у перспективі можуть позначитися на ній. Тут мова йде про стан економіки в цілому, науково-технічному розвитку, соціокультурних і політичних змінах.

### **Економічні фактори**

Фактори в економічному навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися, тому що стан економіки впливає на цілі фірми і на способи їхнього досягнення. Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості населення, ставки кредитування бізнесу тощо. Кожний з них може являти собою як загрозу, так і нову можливість для підприємства. Так, коливання курсу долара щодо валют інших країн можуть стати причиною знаходження або втрати великих сум грошей.

### **Політичні фактори**

Для бізнесу має велике значення політична стабільність у суспільстві. Від цього залежить рівень припливу інвестицій та іншого роду ресурсів у певний регіон. Ставлення адміністративних органів влади до бізнесу виражається у встановленні різних пільг або мит, які або розвивають бізнес у регіоні, або витісняють його, створюючи нерівноправні умови для різних організацій. Також використовуються прийоми лобювання інтересів певних промислових груп в урядових закладах, що також впливає на весь бізнес у цілому.

### **Соціокультурні фактори**

Під час організації діяльності не можна не враховувати те культурне середовище, у якій вона провадиться. Мова йде, насамперед, про життєві цінності та традиції, які переважають у суспільстві. На цій основі базується стандарт поведінки. Відома принципова відмінність американського і японського стандартів. У першому випадку стандарт виражений в “індивідуалістичному” підході до організації, у другому – в “сімейному” підході. Звідси нормою поведінки в

одному випадку є прагнення до кар'єрного росту з регулярною зміною місць роботи (у США вважається, що людина повинна міняти роботу раз на кілька років), в іншому – людина працює в організації все життя, ставлячись до начальника як до батька, якого треба слухати.

### ***Науково-технічний прогрес***

Цей фактор визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а отже – ефективність способів задоволення споживачів. Для того, щоб організація могла бути конкурентоздатною, необхідно збирати, зберігати і розподіляти більші обсяги інформації про новації, що виникають у середовищі діяльності. Останнім часом з'явилися зовсім нові технології обробки ресурсів та інформації: комп'ютерна і лазерна техніка, робототехніка, супутниковий зв'язок, біотехнології тощо. Дослідники говорять про високу швидкість зміни технологій, і ця тенденція зберігається.

### ***Міжнародні фактори***

Якщо раніше вважалося, що міжнародне середовище є об'єктом уваги тільки тих організацій, які працюють на експорт, то тепер зміни у світовому співтоваристві зачіпають практично всі підприємства. У сучасному світі присутня тенденція глобалізації ринку. Це значить, що стираються границі між бізнесом у різних країнах, розвиваються транснаціональні корпорації, дедалі більший вплив мають міжнародні економічні та політичні організації. До факторів, що обумовлюють розвиток міжнародного бізнесу, відносяться: більш низькі витрати ведення бізнесу за кордоном, прагнення піти від торговельних обмежень усередині країни, а також інвестиційні та виробничі можливості інших країн.

У цілому все зовнішнє середовище можна охарактеризувати в такий спосіб.

1. Існує взаємозв'язок факторів середовища або сила впливу, з якого зміна одного фактора буде діяти на інші.
2. Середовище представлене більшою кількістю різноманітних факторів, які впливають на організацію, що показує її складність.
3. Середовище характеризується великим ступенем мінливості або рухливості.
4. Велика кількість факторів і їхня мінливість призводять до того, що губиться точність інформації про процеси, які відбуваються в середовищі, що підвищує невизначеність середовища й ускладнює процес прийняття рішень.

### 3.5 Класифікація організацій

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом і метою утворення, за кількістю цілей, за величиною, за юридичним статусом, за формами підприємництва, за характером адаптації до змін (рис. 3.1).

Розрізняють такі види організацій.

1. Стосовно своїх учасників організації можуть бути первинними та вторинними.

**Первинна організація** являє собою деяку зовнішню даність для об'єднаних нею людей; утворюється та існує незалежно (наприклад, приватні вузи, держустанови); володіє цілями, які нав'язуються людям; має абсолютний пріоритет перед учасниками, наділяє їх ресурсами.

**Вторинна організація** створюється самими людьми, служить їхнім цілям, наділяє їх певними правами та ресурсами. Вторинні організації існують у двох формах – корпоративній та асоціативній.



Рисунок 3.1 – Класифікація організацій

**Корпоративні організації** – це ті, які готові для досягнення своїх цілей жертвувати власним суверенітетом і одержують тимчасовий пріоритет над учасниками для вирішення поточних проблем. Наприклад, акціонерні товариства. Законодавчий орган диктує волю учасникам, але на зборах визначаються стратегія та перспективи розвитку. Тому пріоритет корпорації є умовним.

**Асоціативні організації** створюються самими учасниками для повсякденної координації їхньої діяльності, без втрати суверенітету. Рішення ухвалюються за загальною згодою (а не тільки завдяки згоді загальних зборів), при цьому існує право вето з боку меншості. Такі

організації не володіють пріоритетом над учасниками, тобто відносини є партнерськими. Це забезпечує пріоритет інтересів членів організації над інтересами самої організації.

2. З огляду на особливості взаємодії окремих елементів організації можуть бути механічними та адаптивними (органічними) (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5 – Загальні риси та відмінності механічних і органічних організацій**

Класифікаційна ознака	Вид організацій	
	Механічні	Органічні
Структура та межі	Незмінні	Гнучкі та змінні
Зв'язки між елементами	Жорсткі вертикальні	Вертикальні та горизонтальні
Самостійність елементів	Обмежена	Висока
Спеціалізація	Вузька	Широка
Ієрархічність	Сильна	Слабка
Сфери діяльності	Традиційні	Інноваційні
Розміри	Великі та середні	Середні та малі

*Механічна організація* характеризується непорушністю меж, переважанням жорстких “вертикальних” зв’язків, офіційним характером відносин, всебічною регламентацією. Такі організації вимагають безумовної лояльності, обмежують свободу дій, ігнорують думки людей, саму їх особу. Наприклад, державні організації, великі або середні комерційні фірми.

*Органічна (адаптивна) організація* характеризуються розмитістю меж, значною самостійністю окремих ланок, їх широкою спеціалізацією, слабкою ієрархією, свободою вибору варіантів діяльності, оцінкою результатів на основі реального ринкового ефекту, переважанням неформальних відносин (науково-дослідні організації, малий бізнес).

3. З погляду легітимності діяльності організації можуть бути: офіційні (формальні) та неофіційні (неформальні) (табл. 3.6).

*Офіційні (формальні) організації* створюються для вирішення конкретних виробничих, господарських та інших завдань. Такі організації є юридично узаконеними, існують у певному правовому просторі, а їхня діяльність регулюється відповідними правовими актами. У таких організаціях існують два типи відносин: формальні – між посадами, і неформальні – між особами.

*Неофіційні (неформальні) організації* створюються стихійно та існують як сукупність юридично не зафіксованих переважно неслужбових контактів між людьми, що переслідують певну особисту мету, досягнення якої не забезпечується їх членством в офіційних організаціях.

**Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика формальних і неформальних організацій**

Класифікаційна ознака	Вид організацій	
	Формальні	Неформальні
Особливості виникнення	По правовому акту	Правова незакріплена
Суб'єкти	Посада	Особа
Характер зв'язків	Відповідно до посадових інструкцій	Вільний міжособовий
Основи регулювання	Правові норми	Традиції, звичаї
Причини створення	Досягнення офіційних цілей, відповідно до потреб організації	Задоволення особистих потреб учасників в підтримці, спілкуванні, інформації, що не задовольняються офіційною організацією

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

### **3.6 Еволюція соціальних організацій**

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що здійснюється шляхом системної диференціації, направлений на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем.

Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється в межах суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що за природного відбору виживають найбільш пристосовані особини. У людини порівняно з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в наявності загальних прогресивних тенденцій у її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем, досягнувши апогею, виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів у природній історії часто мало характер катастроф.

Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем – передання історичного досвіду майбутнім поколінням, що є найважливішою умовою їх подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція має соціокультурний характер, бо відбувається шляхом засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому здійснюється значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що є в системі. Процес самоорганізації в таких системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуацій), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт ведуть до утворення нової динамічної структури. У результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, у системі встановлюється новий порядок – спонтанний, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку лише показує, як підтримується порядок, що спонтанно виникає в системі, але не дає змоги розкрити механізм виникнення такого порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Тому потрібно застосовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

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



### 3.7 Статика та динаміка організаційних систем.

#### Динамічна організація

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

- *статика* – врівноважений стан організаційної системи, у якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, у якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки відсутні перспективи розвитку;
- *динаміка* – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

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

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

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

*Динамічна (процесуальна) організація* як процес становить послідовність змін, що відбуваються. Інакше кажучи, динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес. Теорія організації визначає елементи процесу, що характеризуються такими критеріями: *дія* – первинність, однозначність, завершеність; *операція* – орієнтація та спеціалізація; *стадія* – функціональна однорідність і послідовність; *етап* – проміжна результативність і керованість; *фаза* – період у розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками; *цикл* – послідовність і періодична повторюваність.

Організацію як процес поділяють на:

- випадкову та цілеспрямовану;
- послідовну та паралельну;
- орієнтовану та програмовану;
- тимчасову та постійну;
- спонтанну й очікувану;
- загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

### **3.8 Принципи статичного та динамічного стану організації**

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

*Принцип пріоритету мети.* У системі “мета – завдання – функція – структура – персонал” найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура та персонал.

*Принцип пріоритету функцій над структурою.* При створенні організацій у системі “функція – структура” найвищий пріоритет належить функціям.

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

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

*Принцип пріоритету структур над функціями.* Для організацій, що діють у системі “функція – структура”, найвищий пріоритет має становити структура.

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

### **3.9 Організація як система процесів**

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

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

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

За іншим підходом до класифікації процесів в організації як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

- первинні (основні). Вони включають усі види робіт, безпосередньо пов'язаних із виробництвом продукції чи наданням послуг, і забезпечують життєдіяльність організації;
- вторинні (допоміжні), їх завдання – забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних управлінських процесів. Включають діяльність щодо визначення цілей і напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

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

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Які спільні та відмінні риси мають поняття “організація” та “система”?
2. У чому полягає сутність системного та процесного підходів до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему, як процес?
3. Які системні властивості має організація?
4. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації.
5. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
6. Яка залежність характеризує сутність соціальної організації. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?
7. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
8. Охарактеризуйте теорію “діамант” Г. Лівітта.
9. Які внутрішні змінні виокремлюють у підході “7-8”?

## Тестові завдання

1. Сьогодні організація досліджується як система:
  - а) відкрита;
  - б) закрита;
  - в) організація не може бути системою;
  - г) як закрита та відкрита.
2. Що є центральним компонентом у соціальній організації:
  - а) фінанси;
  - б) трансформаційні процеси;
  - в) матеріально-технічна база;
  - г) колектив?
3. До соціальних систем первинного рівня відносять:
  - а) нації;
  - б) суспільство в цілому;
  - в) корпорації;
  - г) бригади.
4. До внутрішнього середовища організації належать його:
  - а) споживачі;
  - б) технології;
  - в) конкуренти;
  - г) немає правильної відповіді.
5. До зовнішнього середовища організації відносять:
  - а) структуру;
  - б) завдання;
  - в) джерела ресурсів;
  - г) цілі.

## Список літератури

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Акулов В. Б. Теория организации : учеб. пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 192 с.
3. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Рикі, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
4. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.

5. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.]. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
7. Палеха Ю. И. Организация современной деловой коммуникации / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 1996. – 164 с.
8. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
9. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
10. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

## Розділ 4

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

*Організація та управління. Система управління організацією.  
Технології управління організацією: теоретичні засади.*

### 4.1 Організація та управління

Сучасну науку управління прийнято поділяти на такі рівні знань: перший – представлений теоріями соціального управління, які є частиною швидше загальних політико-економічних і соціально-філософських концепцій, які пояснюють механізм функціонування соціуму на різних історичних етапах, а другий – більш конкретний, забезпечує науково-методичну базу для вироблення практичних рекомендацій у вигляді прикладних теорій організації та управління.

Управління – це сфера людської діяльності, яка виникла внаслідок поділу праці і за допомогою якої людина впливає на різні процеси (технологічні, економічні, соціальні) для досягнення певних цілей. Управління як об'єктивне явище різноманітне й охоплює неживу і живу природу, а також людське суспільство.

Управління являє собою досить багатогранну категорію, підходи до якої змінюються, розширюються та доповнюються. Це наслідок постійного розвитку науки управління нових здобутків і напрацювань практиків управління, які реагують на виклики сучасного світу – підвищену динаміку й ускладнення зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій і зростання технологічності більшості процесів. Мінливість зовнішнього середовища призводить до трансформації у внутрішньоорганізаційному управлінні. Організації для того, щоб бути успішною, мало бути тільки результативною, досягати поставлених цілей, завдань, показників. Потрібно бути ще й ефективною – постійно знаходити найкращі, прогресивніші інструменти для досягнення своїх цілей. Організація може бути результативною, при цьому не будучи ефективною, тільки коли представляє унікальний продукт чи послугу на ринку, займає монопольну нішу на ринку чи працює на ексклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку. При цьому диктуючи свої умови як на ринку, на якому працює (відносно клієнтів та постачальників), так і всередині організації, здійснюючи стратегічне та оперативне управління нею. Проте навіть такі організації стикаються з тим, що вони мають оперативно реагувати на швидкість змін сучасного світу. Навіть якщо їм не потрібно завоювати

контроль над ресурсами, то перед ними стоїть завдання знаходження шляхів утримання існуючого контролю, методів для утвердження та збереження своєї позиції на ринку.

Співвідношення понять “організація” та “управління” характеризують такі положення:

- управління, а точніше система, що управляє, вже є організацією, єдиним упорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура має всі системні властивості організації;
- управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних і механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію щодо підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;
- організація як процес з упорядкування в організованих системах є функцією управління та відповідно складовою частиною управління. В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дає змогу виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – “система” та “управління”.

## **4.2 Система управління організацією**

Система – це сукупність взаємодіючих елементів, що об’єднують потоки інформації прямими або непрямыми зв’язками і становлять єдине організаційне ціле.

Система управління – це деяка цілісність, що складається з окремих елементів, які знаходяться між собою у взаємозв’язку та взаємозалежності.

За визначенням Р. А. Фатхутдінова, система менеджменту – це система взаємозв’язаних наукових підходів до менеджменту і методів управління, цільової, функціональної та забезпечувальної підсистем, що сприяють ухваленню і реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, які спрямовані на задоволення заданої потреби.

Система управління складається з двох частин:

- системи, якою керують;
- системи, яка керує.

Властивості системи:

- цілісність;

- множинність цілей;
- динамічність;
- абстрактний характер опису;
- ієрархічність;
- взаємозалежність;
- структурність.

Елементи системи управління є підсистемами, при цьому кожна з них може розглядатися як самостійна система й у свою чергу складається з елементів, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності (наприклад, інститут – система, факультет – підсистема, міністерство – надсистема).

У системі управління на рівні основної ланки, тобто підприємства, можна виділити такі підсистеми: технологічну, технічну, організаційну, науково-технічну, економічну, інформаційну, соціальну.

Технологічна підсистема – сукупність усіх основних і допоміжних технологічних процесів підприємства, послідовне та якісне виконання яких забезпечить нормальний процес виробництва і реалізації продукції. Технологічна підсистема містить у собі сукупність відповідних правил і норм виконання кожної операції.

Технічна підсистема обумовлена структурою та змістом технологічної підсистеми, включаючи всі елементи матеріально-технічної бази.

Організаційна підсистема – це процеси організації діяльності підприємства та управління підприємством.

Науково-технічна підсистема охоплює науково-дослідні, проектні та дослідно-конструкторські роботи на підприємстві, які є основою інноваційного процесу.

Економічна підсистема відображає рух усіх видів ресурсів на підприємстві, економічні результати господарської діяльності підприємства.

Інформаційна підсистема охоплює процеси комунікацій та інформаційне забезпечення всіх інших підсистем.

Соціальна підсистема охоплює процеси розробки та реалізації кадрової політики на підприємстві.

Представники школи соціальних систем основними системними елементами управління підприємствами вважали цілі, структуру, завдання, технологію і кадри.

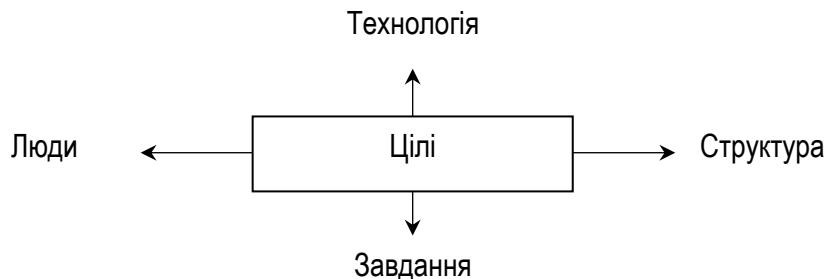
Розглянемо елементи системи управління.

- 1) Цілі – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат.
- 2) Структура – це логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних сфер, які дозволяють найефективніше досягати мети організації.



Структура містить у собі:

- спеціалізований розподіл праці – закріплення роботи за фахівцями, які здатні її виконати краще за всіх (за горизонталлю);
- сфери контролю – число осіб, підлеглих одному керівнику (за вертикаллю).



**Рисунок 4.1 – Взаємозв’язок системних елементів управління підприємством**

3) Завдання – це робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни.

4) Технологія – поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях (Люїс Дейвіс).

5) Люди. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком поєднання індивідуальних характеристик особи, до яких відносяться: здібності; схильність, обдарованість; потреби; очікування; сприйняття; погляди; цінності.

При цьому підході в центрі системи управління стоять цілі як початковий момент процесу управління, що визначає решту елементів. Це перевага даного підходу. Разом з тим, недоліком цього підходу до структури системи управління є відсутність виділення суб’єкта й об’єкта управління, а також їх зв’язку із зовнішнім середовищем підприємства, що не відображає особливостей системи управління підприємством як відкритої системи.

Отже, система управління – це сукупність елементів (структури, функцій, ресурсів (усіх, що забезпечують діяльність організації), потоків інформації, технологій. Ознаками системи є: цілісність і єдність, взаємозв’язок і взаємозалежність елементів, наявність якостей, що притаманні системі в цілому, але не притаманні жодному з елементів окремо. Можна визначити такі показники ефективності системи управління:

- оптимальність набору елементів системи управління, їх взаємодії та віддачі від них;

- функціонування кожного елемента та системи в цілому, при якому створюються (додаються) цінності та не збільшуються витрати;
- відсутність або мінімальний вплив того, що обмежує систему, тобто, слабких, вузьких місць;
- відсутність того, що викликає дефекти, відхилення від заданого напрямку

У 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 життєдіяльність;
- 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 різноманітністю моделей, кожна з яких відображає певну грань її сутності.

### **4.3 Технології управління організацією: теоретичні засади**

Як уже 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 і резервів.

Менеджмент організації також називають внутрішньоорганізаційним менеджментом. Основними функціями менеджменту організації є планування, організація, контроль і 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 на досягнення її цілей; забезпечення взаємодії між окремими елементами організації; ефективний розподіл і використання ресурсів організації; налагодження контактів із зовнішнім середовищем; адаптація діяльності організації залежно 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. 4.1).

**Таблиця 4.1 – Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації**

<b>Елемент інструментарію</b>	<b>Зміст елементу</b>	<b>Значення та перспективи впровадження елементу для забезпечення розвитку організації</b>
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 і конкурентних переваг
Фінансовий менеджмент організації	Управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів і видатків
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів у процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах напруженої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов і в потрібний час на засадах максимальної інформованості
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами та часовими межами	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічної та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль

Продовження таблиці 4.1

Елемент інструментарію	Зміст елемента	Значення та перспективи впровадження елемента для забезпечення розвитку організації
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактора в процесі реалізації цілей її розвитку	Залучення професійних менеджерів і функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу організації
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 і 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 спрямований на реалізацію стратегії розвитку організації в межах 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.

## **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте співвідношення понять “організація” та “управління”.
2. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
3. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.
4. Охарактеризуйте систему менеджменту організації. Назвіть елементи його спеціального економічного інструментарію.

## **Тестові завдання**

1. Загальними характеристиками організації є:
  - а) люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
  - б) ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний розподіл праці, вертикальний розподіл праці, необхідність управління;
  - в) конкуренти, постачальники, споживачі, ділові посередники, закони та законотворчі органи, державні контролюючі органи;
  - г) наявність ієрархії керівництва: вищий рівень керівництва, середній рівень і низовий рівень керівництва.
2. У результаті вертикального поділу праці утворюються:
  - а) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
  - б) виробничі підрозділи;
  - в) управлінські служби;
  - г) неформальні групи.
3. Який з підходів розглядає управління як безупинну серію взаємозалежних управлінських функцій:
  - а) підхід на основі виділення різних шкіл;
  - б) процесний підхід;
  - в) ситуаційний підхід;
  - г) системний підхід?
4. Конкретні функції менеджменту реалізуються через:
  - а) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
  - б) методи менеджменту;
  - в) управлінські рішення;
  - г) керівництво.

## Список літератури

1. Бай С. І. Теорія організації / С. І. Бай, О. В. Самокиш, І. Н. Пашенко. – К. : КНЕУ. –122 с.
2. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Рикі, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
3. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
4. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.]. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
6. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
7. Тарновська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
8. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу :[http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
10. Фрэнсис Дж. Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг / Фрэнсис Дж. Роджерс. – М. : Наука, 1991.
11. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
12. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

## Розділ 5

# ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

*Сутність організаційного проектування. Етапи організаційного проектування. Методи проектування організації. Чинники проектування організації.*

### 5.1 Сутність організаційного проектування

Організаційна проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного підприємства: у маркетингу – це організаційні проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; у дослідно-конструкторських підрозділах – це організаційні проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві – організаційні проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у збуті – організаційні проекти побудови торговельно-збутової мережі.

На думку А. А. Радугіна, організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень і заохочень, а також неформальна організація та культура) та її стратегією, яка веде до успіху. О. С. Віханський та А. І. Наумов відзначають, що організаційне проектування повинне враховувати не лише зміну внутрішніх факторів, але й стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

Таким чином, організаційне проектування – це впорядкування організаційно-структурних характеристик організації як системи для досягнення або поліпшення її ефективності, адаптивності та результативності.

Основна мета організаційного проектування – розробка нових організаційних систем або пропозицій щодо зміни систем, що існують.

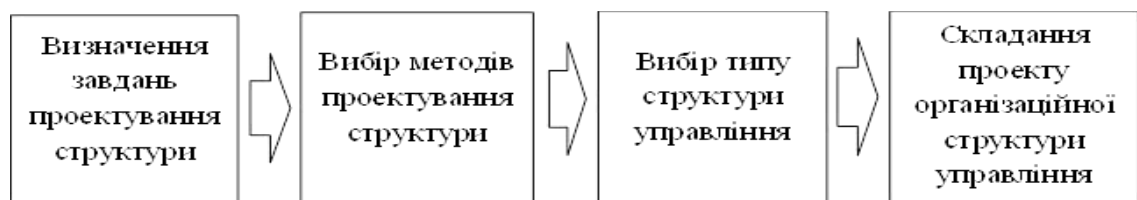
Метою вдосконалення організаційної структури системи управління є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного та соціального розвитку підприємства. Це передбачає необхідність вирішення таких завдань:

- 1) забезпечення відповідності в межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання;

- 2) закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем;
- 3) скорочення числа суб'єктів регіонального управління, які ухвалюють вирішення конкретної регіональної проблеми;
- 4) виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними органами (суб'єктами) регіонального управління;
- 5) надання органам регіонального управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням;
- 6) здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності;
- 7) забезпечення єдності цілей та інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.

Процес організаційного проектування є цілеспрямованою послідовністю актів ухвалення проектних рішень, що приводить до побудови описуваної проектової організаційної системи.

Типова схема процесу проектування наведена на рисунку 5.1.



**Рисунок 5.1 – Схема процесу проектування організаційної структури**

Процес проектування реалізується відповідно до схеми, яка відображає черговість виконання основних проектних процедур. Проектна процедура – формалізована сукупність дій, у результаті виконання якої ухвалюються деякі проектні рішення (проміжне або кінцеве описування об'єкта проектування, необхідне і достатнє для розгляду та визначення подальшого напрямку або закінчення проектування). Проектними процедурами є процедури будови організаційної моделі, оптимізація прогнозування. Проектна процедура складається з елементарних проектних операцій. Проектній операції відповідає дія або сукупність дій, які становлять частину проектної процедури, алгоритм яких залишається незмінним для низки проектних процедур. У свою чергу алгоритм проектування відображає сукупність розпоряджень, необхідних для виконання проектування.

У процесі побудови чи вдосконалення організаційної структури системи управління необхідно враховувати фактори, що впливають на

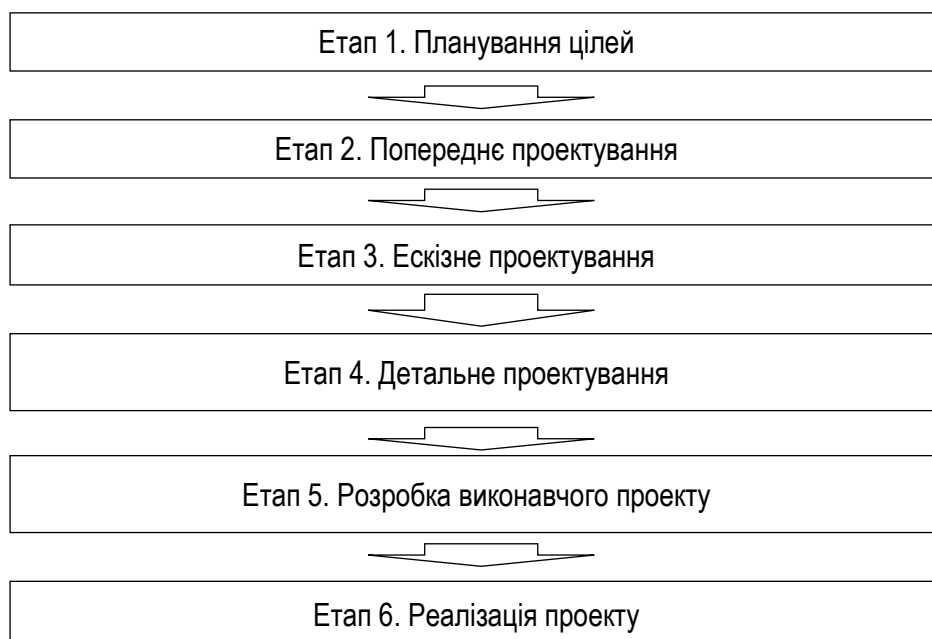


її якість. До таких факторів слід віднести: цілі та завдання розвитку підприємства; склад і особливості функцій управління; обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурсні можливості управління підприємством; склад структурних підрозділів і тип діючої організаційної структури управління підприємства; специфіку економічного та соціального розвитку підприємства.

## 5.2 Етапи організаційного проектування

До основних етапів здійснення організаційного проектування на підприємстві відносять: планування, попереднє проектування, ескізне проектування, детальне проектування, розробку виконавчого проекту, реалізацію проекту.

На **першому етапі, “Планування цілей”**, здійснюється розробка бази для ухвалення обґрунтованих рішень у ході організаційного проектування підприємства. Планування цілей здійснюється, як правило, на рівні керівництва підприємства у вузькому або в розширеному складі.



**Рисунок 5.2 – Етапи здійснення організаційного проектування**

Планування цілей організаційного проектування підприємства здійснюється у такій послідовності:

- опис проекту;
- опис проблем;
- формулювання цілей;
- шляхи вирішення;

- допустимі витрати та рамки фінансування;
- терміни та строки;
- постановка завдань;
- управління проектом.

На **другому етапі, “Попереднє проектування”**, здійснюється розробка проектної бази шляхом аналізу початкового положення, конкретизації поставлених завдань, розробка зобов'язань персоналу тощо.

Попереднє проектування здійснюється у такій послідовності.

**1. Аналіз виробничого потенціалу.** Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Зміст і постановка цілей на цьому етапі організаційного проектування підприємства спираються на результати першого етапу проектування, “Планування цілей”, що розробляються, як правило, призначеною групою проектувальників. Важливими змістовними моментами цього етапу проектування є:

- аналіз виробничого потенціалу;
- розробка бази для проектування;
- оцінка потреб і витрат;
- розробка принципів рішення/уточнення напряму роботи;
- конкретизація поставлених завдань;
- попереднє техніко-економічне обґрунтування.

**2. Формування виробничої програми.** Виробнича програма підприємства – це заздалегідь запланований підприємством певний обсяг випуску продукції визначеного асортименту і якості. У виробничих програмах вказуються види й обсяг виробів, які мають бути випущені за певний проміжок часу. Формування та планування виробничих програм є вирішальним початковим моментом у процесі організаційного проектування промислового підприємства. Виробнича програма є головним чинником, що визначає зміст процесу проектування з точки зору витрат, термінів і рішень, що приймаються.

Розрізняють:

- довгострокове (стратегічне) проектування виробничої програми – визначення продуктивних груп (видів продукції) і порядок величин для забезпечення проектування довгостроковими інвестиціями (потреби в площах, вибір місця розміщення виробництва, будівлі, устаткування). Період проектування: від 5 до 10 років;

- середньострокове (тактичне) проектування виробничої програми – визначення видів продукції, номенклатури та диференційованих величин обсягів для розрахунку потреб або виробничих потужностей (визначення розмірних параметрів і формування виробничих ділянок). Період проектування: від 2 до 5 років;
- короткострокове (оперативне) проектування виробничої програми – детальне визначення видів, типів і обсягів продуктів, що дає можливість детального проектування виробничого процесу. Період проектування: до одного року (у деяких випадках півроку/ квартал).

**3. Оцінка потреб.** Спираючись на результати проектування виробничої програми, можна зробити перші приблизні оцінки специфічних потреб. Тим самим виявляється величина витрат або інвестиційні витрати. Розміри цих потреб є істотним змістом результатів цього етапу проектування, які полягають в забезпеченні здатності ухвалення рішення відносно напряму роботи або запланованого проекту.

Оцінка потреби, наприклад, у засобах виробництва, персоналі, площах робиться на основі знання виробничої програми, необхідних технологій або передбачуваного до використання устаткування. Точність виробничої програми, що закладається, разом зі знанням конструктивно-технологічних особливостей продукту визначає зрештою якість оцінки потреб. При ухваленні такого рішення істотне значення має облік попереднього досвіду.

**Третій етап, “Ескізне проектування”**, передбачає проектування конструкторської документації, яка містить принципові конструктивні рішення і дає загальне уявлення про будову та принцип дії об’єкта проектування, а також дані, що визначають його відповідність щодо призначення.

Ескізне проектування розробляють з метою встановлення принципів рішень об’єкта, що дають загальне уявлення про принцип роботи і будову об’єкта, коли це доцільно виконати до розробки технічного проекту чи робочої документації. На стадії розробки ескізного проекту розглядають варіанти об’єкта і його складових частин. Ескізний проект може розроблятися і без розгляду на цій стадії різних варіантів. Результати ескізного проектування заносяться до пояснювальної записки.

**На четвертій стадії детального проектування** проводиться розробка функціональної схеми та фізичного плану підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції, а також визначаються обсяги відповідних інвестиційних витрат і витрат, що виникають на етапі експлуатації.

Мета детального проектування – спираючись на результати і рішення ескізного проектування, здійснити детальне опрацювання проблем аж до забезпечення такого рівня рішення проекту, який свідчить про його остаточну готовність до реалізації. Для цього дані та змістовну сторону рішень слід перевірити ще раз, доповнити, уточнити, а за потреби значно розширити.

При цьому спектр змісту робіт може бути дуже широким, залежно від об'єкта організаційного проектування та якості досягнутого рівня напрацювань. Характер робочих завдань, що містяться в пакетах, нерідко робить необхідним роздільне проведення робіт саме на цьому етапі проектування, що пов'язано з відповідними витратами на координацію. Дуже важливо, щоб концепція підприємства забезпечувала те, що відповідає поставленим вимогам – бездоганна взаємодія людей, устаткування і матеріалів на кожному робочому місці. Для цього під час детального проектування необхідно звернути увагу на такі, наприклад, подробиці, як:

- розставляння робочої сили за робітниками та виробничими операціями;
- підготовка й обробка вантажу заготівель;
- вимоги до освітленості, шумності та кліматичних умов;
- забезпечення техніки безпеки та протипожежного захисту;
- розміщення устаткування, що забезпечує зручні умови для управління, ремонту й обслуговування;
- інтеграція інформаційно-комунікаційного устаткування.

**П'ятий етап, “Розробка виконавчого проекту”**, передбачає проектування та вжиття усіх необхідних для реалізації цього процесу заходів. Розробка виконавчого проекту є етапом проектування всередині комплексу проектних завдань “реалізація проекту” і включає усі підготовчі заходи для організаційної, технічної та будівельної реалізації проекту. Таким чином, воно охоплює усі заходи та рішення, які забезпечують реалізацію проектного рішення без яких-небудь ускладнень, у точній відповідності з його функціями та встановленими термінами. Воно спирається значною мірою на результати, отримані в процесі детального проектування.

Зі змістовного боку розробка виконавчого проекту характеризується такими моментами:

- визначення комплексних завдань;
- складання плану роботи і календарних планів її виконання для забезпечення координації проектування;
- розподіл повноважень і відповідальності.

Слід звернути увагу на те, що етапи розробки виконавчого проекту і його реалізації безпосередньо пов'язані функціями та змістом (зворотний зв'язок, взаємозалежності), оскільки реалізація проекту вимагає спеціальних попередніх результатів.

**Шостий етап, “Реалізація проекту”**, передбачає управління процесом реалізації проекту і контроль за його ходом, включаючи введення в експлуатацію.

### **5.3 Методи проектування організації**

Проектування та коректування організаційних структур здійснюється на основі декількох взаємодоповнюючих методів.

1. **Метод аналогій** полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях зі схожими характеристиками (метою, технологією, специфікою, розміром і т. д.) стосовно проектної організації. До методу аналогій відноситься розробка типових структур управління, а також визначення меж і умов їх застосування.

2. **Експертно-аналітичний метод** полягає в обстеженні та аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням керівників, що дозволяє виявити специфічні особливості проблем і “вузькі місця” в роботі апарату управління. Метод дає можливість виробити раціональні рекомендації з формування або перебудови управління на основі кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій у галузі організації управління. Цей метод є найбільш гнучким і всеосяжним.

3. **Метод структуризації** мети передбачає вироблення системи цілей і підцілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формування і подальший аналіз організаційних структур з позицій їх відповідності системі цілей.

4. **Метод організаційного моделювання** полягає в розробці формалізованих математичних, графічних та інших відображень (моделей) розподілу повноважень і відповідальності в організації. Розроблені моделі є базою для проведення обчислювального експерименту з метою побудови аналізу й оцінки різних варіантів організаційних структур у взаємозв'язку їх змінних.

### **5.4 Чинники проектування організації**

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів. Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організації. На основі проведених досліджень класифікуємо ці фактори таким чином за набором ознак:

- рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які впливають на рівні підприємств;
- **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які впливають на рівні галузей і держав.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

1. Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Відрізняються за тривалістю та змістом. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організації.

2. Структура – взаємовідносини рівнів управління та видів робіт (функціональних галузей), які виконують служби або підрозділи. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.

3. Завдання – види робіт, які необхідно виконати певним способом і в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми.

4. Технологія – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції; стандартизації; механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем. В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масово-потоківі технології.

5. Кадри – найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

6. Ресурси (термін походить від фр. *ressources* – допоміжний засіб, від лат. *resurgo* – підіймаюся, виникаю, поновлююся знову) – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Тут маються на увазі ті ресурси, якими організація володіє, але ще не використовує для провадження своєї діяльності.

Найголовнішим із таких факторів впливу є характеристика самої організації. Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, підхід до формування організаційної структури на малому підприємстві відрізняється від того ж процесу на великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною порівняно з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, з управління якістю, постачання, логістики та ін.).

Зовнішнє середовище є однією з важливих характеристик організації та являє собою всі фактори, які знаходяться поза її межами.

*Зовнішнє середовище* – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії. Вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення й оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше за конкурентів скористатися новими можливостями.

Середовище прямої дії на організацію (так зване мікросередовище) утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що воно містить елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації. Оскільки підприємство є системоутворювальним ядром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності прямо і зворотно впливають на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому. До факторів прямого впливу, зокрема, належать: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, економічні закони, органи державної влади. Середовище непрямої дії (або макросередовище) охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути й інші чинники, що впливають на організації

опосередковано. До основних із них відносяться: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні та інші. Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори. Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більша кількість факторів. Мінливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. У деяких із них зовнішнє середовище надто рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе середовище – у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо.

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких має базуватися процес організаційного проектування.
3. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.
4. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
5. Назвіть і проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
6. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.

### **Тестові завдання**

1. Бюрократія – це тип організації, що характеризується:
  - а) високим ступенем розподілу праці;
  - б) чіткою управлінською ієрархією;
  - в) ініціативністю робітників;
  - г) наявністю численних правил і процедур;
  - д) демократичним стилем керівництва.



2. Ступінь формалізації як параметр організаційної структури характеризує:
  - а) кількість вертикальних рівнів управління в організації;
  - б) кількість правил і процедур, що регламентують діяльність робітників в організації;
  - в) рівень управління, де зосереджено право прийняття рішень;
  - г) глибину розподілу праці в організації.
3. Ступінь формалізації як параметр організаційної структури характеризує:
  - а) кількість вертикальних рівнів управління в організації;
  - б) кількість правил і процедур, що регламентують
  - в) діяльність робітників в організації;
  - г) рівень управління, де зосереджено право прийняття рішень;
  - д) глибину розподілу праці в організації.
4. Організаційні структури управління бувають:
  - а) акордні;
  - б) конгломератні;
  - в) діадні;
  - г) функціональні.

### **Список літератури**

1. Бобровник В. М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами / В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 2. – С. 65–70.
2. Сисоєнко І. А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві / І. А. Сисоєнко // ВІСНИК ЖДТУ. – 2013. – № 3 (65). – С. 163–169.
3. Невідома М. В. Особливості організаційних трансформацій на підприємствах / М. В. Невідома // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 74–81.
4. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3–4 (4–5). – С. 17–22.
5. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища / І. В. Черниш // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 5 (3). – С. 121–124.

## Розділ 6

# СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Поняття структури організації та принципи її побудови. Формальна та неформальна організаційна структура. Елементи структури та зв'язки в організації. Централізація і децентралізація організаційної структури. Підходи до формування організаційної структури. Характеристики організаційної структури.*

### 6.1 Поняття структури організації та принципи її побудови

Соціально-економічне середовище функціонування підприємств характеризується високою динамічністю та постійно зростаючим рівнем конкуренції. За таких умов найгострішою проблемою стає формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Структура організації (СО) – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Організаційна структура управління визначається складовими її ланками, функціональними сферами та рівнями управління. Ланка в організації – це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою управління може бути окремий підрозділ, що виконує частину функції управління, всю функцію управління або сукупність функцій управління (підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець). До ланки управління відносять і керівників. Рівні управління – це прояв поділу праці в організаціях.

Рівні управління поділяються на:

- **технічний** – забезпечує щоденні операції та дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- **управлінський** – забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;
- **інституційний** – визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

На одному рівні можуть знаходитися декілька ланок управління.

За сферами функціонування організації можна виокремити безліч різних структур, що відповідають видам діяльності. Наприклад, на

промислових підприємствах можна визначити основні та специфічні функціональні структури: технологічну, організаційно-управлінську, економічну; структури інформаційних, матеріальних, фінансових, людських та інших потоків.

Таким чином, три “кити”, на яких тримається структура організації, наведені на рисунку 6.1.



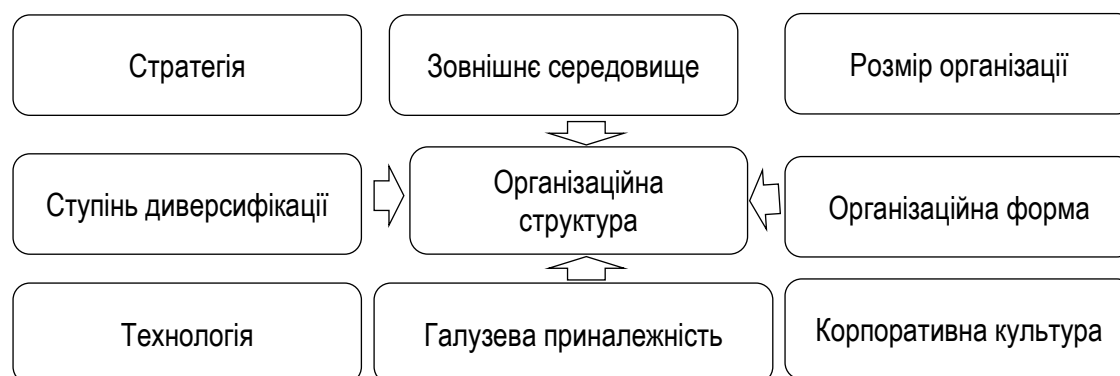
**Рисунок 6.1 – Складові елементи організаційної структури управління**

Завдання структури організації:

- ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем;
- продуктивно й ефективно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників;
- задовольняти потреби клієнтів;
- сприяти досягненню мети організації з високою ефективністю.

Кожна організаційна структура управління повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Основні фактори, які впливають на формування та використання організаційних структур управління підприємствами, зображені на рисунку 6.2.



**Рисунок 6.2 – Фактори впливу на організаційну структуру підприємства**

На формування та використання організаційної структури управління підприємством впливає вид господарської діяльності підприємства. Не викликає сумніву те, що, залежно від того, чим займається підприємство (виробництво промислової продукції, надання фінансових послуг, торгівля тощо), створюються структурні підрозділи, здійснюється розподіл функцій між ними, будуються комунікації тощо. Тобто вид діяльності визначає бізнес-процеси в організації і, відповідно до цього, формується та використовується організаційна структура управління підприємством.

Організаційна форма, у якій засноване підприємство, і положення законодавства, які регламентують його господарську діяльність, також є факторами, які впливають на організаційну структуру управління підприємством на етапах її формування та використання. Чинні правові акти, зокрема положення Господарського кодексу України як фактор зовнішнього середовища, визначають те, якою має бути організаційна структура публічних акціонерних товариств, приватних акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю тощо

На формування та використання організаційної структури управління впливає також розмір підприємства. З одного боку, відомо, що розмір підприємства і, наприклад, географічна диверсифікованість організаційної структури управління дає змогу досягти економії на масштабі і, отже, отримати приріст прибутку від зменшення постійних витрат на одиницю продукції, яку виробляє підприємство. З іншого боку, відсутність раціонально побудованої системи логістики і недозавантаження виробничих потужностей можуть стати тими обставинами, за яких величина підприємства перетвориться на фактор негативної дії і стане причиною перевитрат на утримання громіздкої організаційної структури управління підприємством.

На формування та використання організаційних структур управління підприємств впливають також цілі підприємства. Проект будь-якої організаційної структури управління на етапі створення підприємства ґрунтується на визначенні місії організації та побудові системи цілей. Власне кажучи, організаційна структура управління вибудовується так, щоб встановлені підприємством цілі можна було реалізувати. Тобто виконання завдань, які ставляться перед структурними підрозділами підприємства, є передумовою реалізації цілей підприємства.

Фактором прямої дії на формування та використання організаційної структури управління підприємством є також професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання й амбіції. Важливість впливу цього фактора на досліджуваний об'єкт важко

переоцінити, адже керівники підприємства встановлюють цілі організації, приймають рішення про ліквідацію наявних і створення нових посад та підрозділів, здійснюють розподіл функцій, повноважень, обов'язків, закладають основи субординації в організації тощо.

Проектування та раціоналізація діючих організаційних структур управління можливі лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління.

1. Принцип єдності мети передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей фірми.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління. Не слід ототожнювати функцію управління з функціями підрозділу апарату управління, оскільки залежно від трудомісткості функції можуть виконувати кілька підрозділів, або один підрозділ може проводити діяльність у межах кількох функцій.

3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління: коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції.

4. Простота організаційної структури: чим простіше та чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналові зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління й активно брати участь у реалізації мети фірми. Крім того, кількість ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними. Чим більшою їх кількістю характеризується система управління, тим більш тривалим є процес передавання інформації по горизонталі та вертикалі і тим більшою є небезпека виникнення значних комунікаційних бар'єрів.

5. Принцип єдності розпорядництва: працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. За словами А. Файоля, для сукупності операцій, що переслідують одну мету, повинні бути один керівник і одна програма. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

6. Визначення оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, що підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунками керівників і підлеглих. Керівник може мати тим більшу кількість підлеглих, чим більш однорідними є проблеми, які він вирішує. З цього випливає, що кількість підлеглих повинна бути меншою на вищих рівнях менеджменту та більшою на нижчих рівнях.

7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація практично неможлива. Рівень децентралізації регулюється рядом чинників (розміри компанії, масштаби проектів, однорідність робіт, філософія керівників стратегічного рівня та філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності тощо).

8. Принцип зворотного зв'язку: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її коригування.

Перелічені принципи побудови організаційних структур управління підприємством взаємопов'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проектування організаційних структур управління виробництвом.

## **6.2 Формальна та неформальна організаційна структура**

Існують дві складові (далі – форми) організаційних структур: формальна та неформальна.

В основі формальної форми лежать адміністративні принципи, тобто визначення робочих місць, посадових обов'язків, прав і повноважень. Така організація виконує функції орієнтування, нормування та зовнішнього контролю, інтеграції робочих місць і працівників для досягнення інституційних цілей.

У межах формальної організації відносини між людьми безособистісні і набувають характеру відносин між статусами та функціональними ролями. За ознаками формальна організація є досить стійкою та однозначною системою з формально установленими правилами та завданнями.

Таким чином, слід зазначити, що формальній організації притаманні такі риси, як раціональність, ефективність, безособовість, однозначність, які є необхідними умовами існування організації в цілому. Однак за певних умов ці ознаки формальної організації можуть перетворювати її на бюрократичну структуру, для якої характерна абсолютизація окремих сторін, елементів організації, зведення їх у самостійні цінності. Організація може втрачати змістовні цілі своєї діяльності та підпорядковувати правила її функціонування і ділові принципи завданню збереження та зміцнення організації як такої. Саме звідси виникають такі риси бюрократії, як формалізм, бездушність, бюрократичне свавілля.

Незважаючи на те, що формальна організація сприяє загальній раціоналізації та оптимізації людської діяльності, людина в ній діє переважно не як творча особистість, а як функціонер, а відносини між людьми набувають форми стосунків байдужих один до одного індивідів. Переваги формальної організації (раціональність, оптимальність, ефективність) все ж не забезпечують не тільки достатнього рівня інтеграції людей, а й усієї повноти людських потреб у спілкуванні, участі та підтримці. Іншими негативними наслідками посилення формалізації в суспільстві можуть бути замкнута корпоративність і мафіозність в економіці, централізація та регламентація всіх форм життя, традиція використання насильницьких методів в управлінні. Усе це зумовлює зміну переорієнтації людських стосунків виключно на успіх і власний інтерес, а в суспільстві починає переважати однобічна формальна (інструментальна) раціональність, яка проникає в життєві сфери і витісняє комунікативну раціональність, що породжує соціальні патології.

Тому поряд із формалізацією суттєвим чинником життєдіяльності як суспільства в цілому, так і організації завжди залишаються процеси спонтанної саморегуляції, які є виявом вимог людського життя, що визнають цінність особистості та міжособистісних стосунків. Цим і зумовлено те, що крім формальної структури в організації складається інший, відмінний від попереднього, спосіб соціальної впорядкованості й організованості, який і породжує феномен неформальної організації.

Неформальна організаційна структура, тобто мережа взаємозв'язків, виникає серед працівників на міжособовому рівні. Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

До основних характеристик неформальних груп також належать:

- соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення та закріплення групових елементів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;
- опір змінам, що відбуваються, у зв'язку з можливими загрозами існуванню неформальної групи;
- наявність неформальних лідерів, які займають практично таке саме становище, як і у формальних групах.

Таким чином, неформальна організаційна структура за багатьма параметрами пов'язана з феноменом лідерства.

Неформальна організаційна структура може за певних умов потіснити формальну.

### 6.3 Елементи структури та зв'язки в організації

Під поняттям “структура управління підприємством” необхідно розуміти упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою у сталому зв'язку, що забезпечують їхнє функціонування та розвиток як єдиної системи. Елементами структури є окремі працівники, служби та певні ланки апарату управління, відносини ж між ними підтримуються завдяки різним видам зв'язків.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів.

1) **Операційний центр.** Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг.

2) **Стратегічний центр.** Він включає працівників і підрозділи, які відповідають за розробку та реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі.

3) **Проміжна середня ланка.** Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів.

4) **Техноструктура.** До неї належить діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони перебувають поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо.

5) **Персонал підтримки.** Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Наявність цих підрозділів у структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

В організаційній структурі управління кожний її елемент має певне місце і відповідні зв'язки з іншими елементами. Зв'язки таких елементів системи управління поділяються на *лінійні, функціональні та міжфункціональні*.

*Лінійні зв'язки* виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор – начальник цеху – майстер). Ці зв'язки з'являються там, де один керівник підпорядкований іншому.

*Функціональні зв'язки* характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними



не існує адміністративного підпорядкування (начальник цеху – начальник планово-економічного відділу).

**Міжфункціональні зв'язки** мають місце між підрозділами того самого рівня управління (начальник цеху – начальник цеху, начальник служби маркетингу – начальник конструкторського відділу). Характер зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури управління суб'єктом господарювання.

#### **6.4 Централізація та децентралізація організаційної структури**

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під делегуванням повноважень розуміють передання компетенції щодо прийняття рішень з вищого рівня на нижчий. Отже, залежно від ступеня передавання повноважень розрізняють централізовану та децентралізовану організацію.

Слова “централізація” та “децентралізація” утворені від одного кореня (від лат. *centrum* – “центр кола”), позначають два різноспрямовані процеси, явища. Централізація – зосередження чогось в одних руках (в одному місці, в одному органі тощо); при цьому виникає поняття “центр”, яким визначають місце зосередження будь-якої діяльності або вищий (для своєї ієрархічної системи) орган влади. Децентралізація, навпаки, – скасування або послаблення одноосібних функцій центру з появою цих функцій в інших організаційних структурах, які мають певну самостійність.

Централізація в управлінні фактично підкреслює замкненість системи управління, коли воно будується з єдиного центру в напрямі “зверху вниз” з дотриманням суворих принципів єдності та чіткості розпорядництва. У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в певному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. При цьому існує постійно діюча та стійка підпорядкованість кожної ланки управління вищій. Централізація, як правило, торкається не всіх напрямів діяльності, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив.

Таким чином, характерними рисами централізації є збільшення кількості рівнів в управлінській ієрархії, зосередження прийняття більшості рішень на верхніх рівнях управління. Але централізоване управління припускає певну самостійність елементів і підсистем загальної системи, що зумовлюється різними умовами їх функціонування, врахувати які можна лише за допомогою надання прав самостійності,

тобто децентралізації управління. Таким чином, децентралізація в управлінні означає надання певної самостійності елементам нижчих ієрархічних рівнів у вирішенні господарських питань і підкреслює відкритість системи для рішень “знизу”. Багато локальних рішень можуть прийматися на середніх і нижчих рівнях організаційної ієрархії без шкоди для інтересів системи, яка функціонує як єдине ціле.

Ступінь централізації можна встановити за певними показниками. До них належать:

- кількість рішень, що приймаються на нижчому рівні управління (якщо кількість рішень приймається переважно керівниками нижчої ланки управління, то зростає і ступінь децентралізації);
- важливість рішень, що приймаються на нижчому рівні управління (якщо керівники середньої та нижчої ланок управління мають повноваження приймати рішення, пов’язані з витратами значних матеріальних ресурсів, або спрямовувати діяльність організації в нове русло, то така організація буде децентралізована);
- наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління (вважається, що в децентралізованій організації керівники середньої та нижчої ланок управління можуть приймати рішення, що стосуються більше ніж однієї функції);
- кількість контролю за діяльністю підлеглих (якщо керівництво організації достатньо рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників нижчої ланки, вважаючи, що всі їхні рішення є правильними, а оцінка дій керівництва здійснюється на підставі досягнутих результатів за підсумками діяльності в певний період, при цьому особлива увага звертається на рівень прибутку та зростання, то така організація визнається дуже децентралізованою).

Перехід до децентралізованих організаційних структур зумовлений збільшенням складності і мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням комунікаційних зв’язків.

## **6.5 Підходи до формування організаційної структури**

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) і біхевіористичний (органічний). Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Вже самі назви – механістичний і органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміна

“механістичний” до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін “органічний” надає організації важливості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

**Ієрархічні** (їх ще називають бюрократичні або механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями. У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність і безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність і продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було реалізувати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна. Різновидами такого типу структур є лінійні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні організаційні структури та дивізіональні, у яких поділ організації на елементи та блоки відбувається за такими напрямками: види товарів чи послуг; групи покупців; географічний регіон.

**Біхевіористична** (органічна, поведінкова) модель з'явилась у контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Поняття “органічний підхід” уперше ввели Т. Варне та Д. Стакер у книзі “Управління інноваціями” (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка більшою мірою базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може істотно вплинути на розвиток економіки. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим і полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення. Органічні (адаптивні) – спроможні порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися у систему управління. Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

## 6.6 Характеристики організаційної структури

Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій або робіт. Для виконання функцій підрозділів їх посадовим особам делегуються певні повноваження щодо розпорядження ресурсами, вони несуть відповідальність за виконання закріплених за ними робіт. Для ефективнішого виконання спеціалізованих робіт і забезпечення узгодженості дій зв'язки між окремими підрозділами та виконавцями формалізуються побудовою організаційних структур.

За умов ринкової економіки та постійних змін актуальною є проблема відповідності організаційної структури управління цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, які впливають на неї. Організаційна структура підприємства формується щодо вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації.

На основі зазначеного можна дійти висновку, що єдиної оптимальної організаційної структури не існує. Має відбуватися постійна адаптація структури до зовнішніх і внутрішніх чинників та стратегій, що реалізуються. Проте науковці пропонують визначення оптимальної організаційної структури: оптимальною організаційною структурою є та, що забезпечує ефективність організації найекономічнішим шляхом.

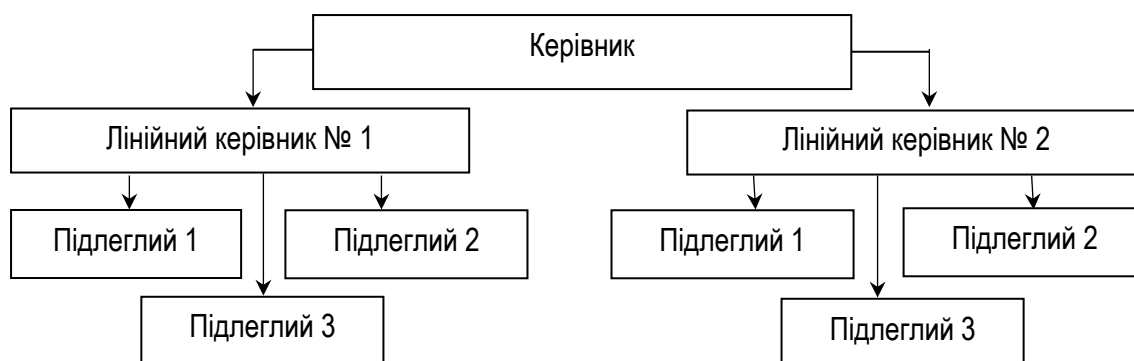
Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад і характер зв'язків між ними.

У практиці господарювання застосовуються декілька типів організаційних структур залежно від масштабів діяльності, виробничо-технологічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства (табл. 6.1).

**Таблиця 6.1 – Класифікація організаційних структур**

Організаційні структури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За критерієм гнучкості й адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальною взаємодією	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальною взаємодією	Ієрархічні		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні	

Лінійна структура широко використовується в сучасних умовах, але потребує застосування сучасних методів організації роботи підприємства в цілому. Схему лінійної структури наведено на рисунку 6.3.



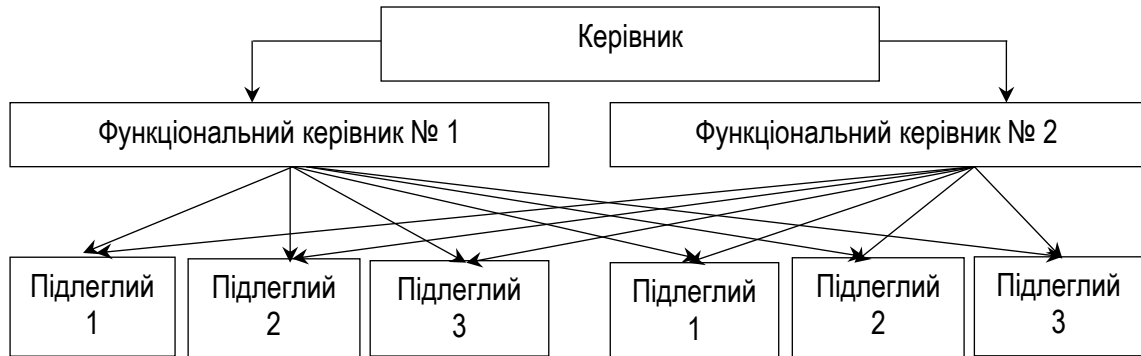
**Рисунок 6.3 – Схема лінійної структури управління**

Переваги та недоліки лінійної структури наведено в таблиці 6.2.

**Таблиця 6.2 – Переваги та недоліки лінійних організаційних структур**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.</li> <li>2. Єдність і чіткість розпорядництва.</li> <li>3. Узгодженість дій виконавців.</li> <li>4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.</li> <li>5. Оперативність у прийнятті рішень.</li> <li>6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.</li> <li>7. Особиста відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що у свою чергу обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.</li> <li>2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.</li> <li>3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.</li> <li>4. Критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства.</li> <li>5. Мала гнучкість організації</li> </ol>

Функціональна структура управління ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Схему лінійної структури наведено на рисунку 6.4.



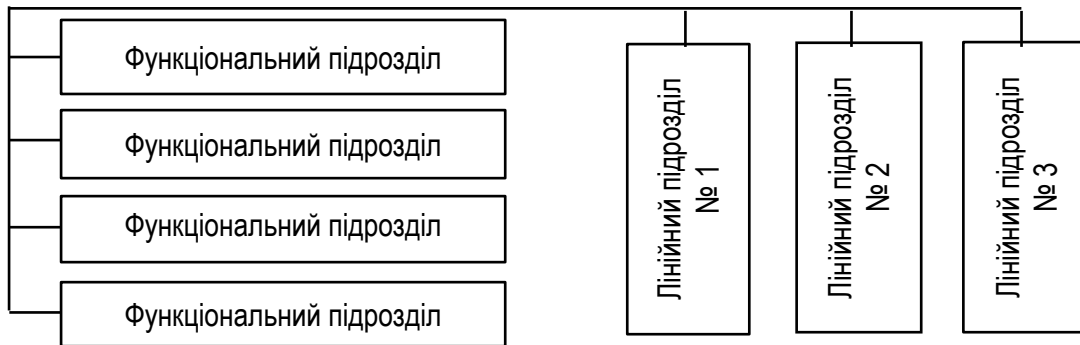
**Рисунок 6.4 – Функціональна структура управління**

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації. Переваги та недоліки функціональної структури наведено в таблиці 6.3.

**Таблиця 6.3 – Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій.</li> <li>2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.</li> <li>3. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів.</li> <li>4. Відповідність структури до стратегії.</li> <li>5. Відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.</li> <li>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми.</li> <li>3. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.</li> <li>4. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.</li> <li>5. Зниження відповідальності за виконання завдань через відсутність єдиноначальства</li> </ol>

На практиці лінійні та функціональні організаційні структури трапляються досить рідко, частіше за все організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів. Схему лінійно-функціональної структури наведено на рисунку 6.5.



**Рисунок 6.5 – Схема лінійно-функціональної структури**

У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (у межах спеціальних повноважень) безпосередньо.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури наведено в таблиці 6.4.

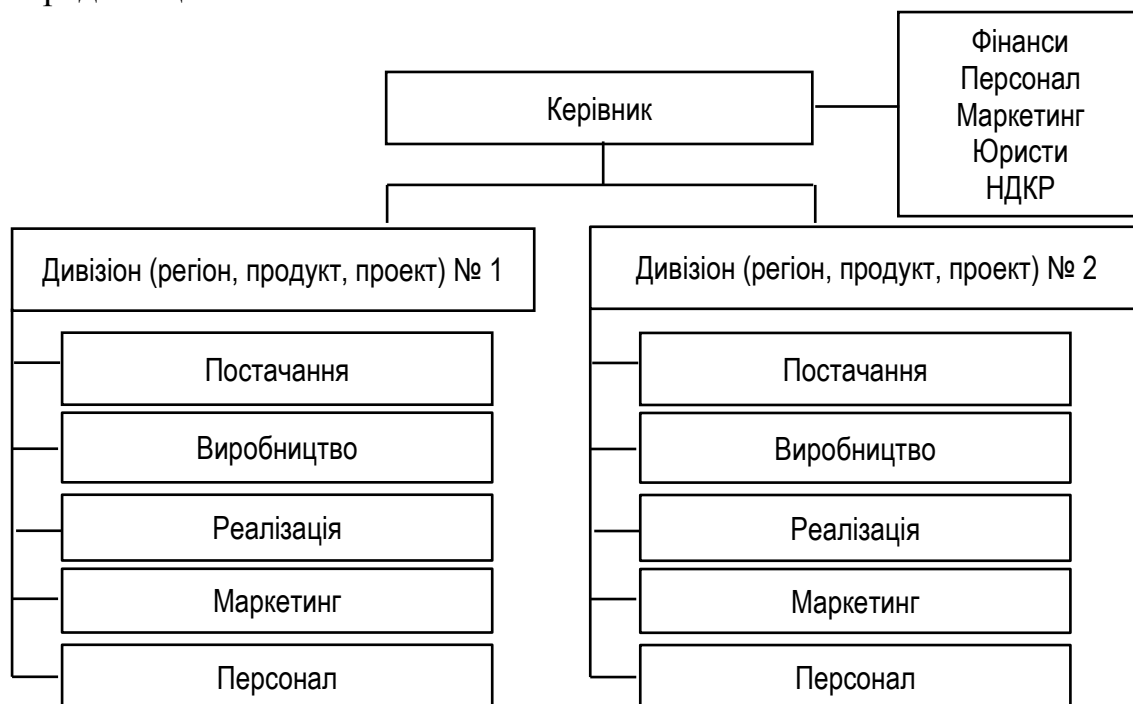
**Таблиця 6.4 – Переваги та недоліки лінійно-функціональних організаційних структур управління**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим.</li> <li>2. Раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків.</li> <li>3. Стабільність повноважень і відповідальності персоналу.</li> <li>4. Єдність і чіткість розпорядництва.</li> <li>5. Оперативне прийняття рішень.</li> <li>6. Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності.</li> <li>7. Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дублювання управлінських функцій.</li> <li>2. Розпорошення відповідальності.</li> <li>3. Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних.</li> <li>4. Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.</li> <li>5. Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів.</li> <li>6. Створення інформації функціональних керівників при її переданні лінійним керівникам</li> </ol>

Заходами з підвищення ефективності лінійно-функціональної структури підприємства є: поділ функцій, повноважень і відповідальності лінійних та функціональних керівників; застосування процесного підходу; впровадження системи бюджетування та мотивації; підсилення керівництва, підвищення кваліфікації, чітка регламентація.

Лінійно-штабна організаційна структура складається з лінійної структури та спеціалізованого підрозділу – штабу, який здійснює тактичне і стратегічне планування діяльності організації, виконує аналіз інформації, готує за нею аналітичні звіти та огляди.

Дивізійна організаційна структура – структура управління підприємством, у якій управління побудоване на принципах виділення в окремі підрозділи функцій (продуктів, процесів). Поява таких структур (рис. 6.6) пов'язана зі зростанням підприємств, ускладненням технологічних процесів, суттєвими змінами зовнішнього економічного середовища.



**Рисунок 6.6 – Схема дивізійної організаційної структури**

Переваги та недоліки дивізійних організаційних структур наведено в таблиці 6.5.

Основний принцип побудови дивізійної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. У дивізійній структурі цей принцип втілено в делегування значної кількості повноважень топ-менеджерам, які очолюють ці напрямки, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегічні функції: НДДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами.

Проектна організаційна структура – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Під час її організації формується команда спеціалістів для реалізації конкретного проекту. Після завершення проекту команда виконавців розпускається. Такого роду організаційна структура використовується для реалізації

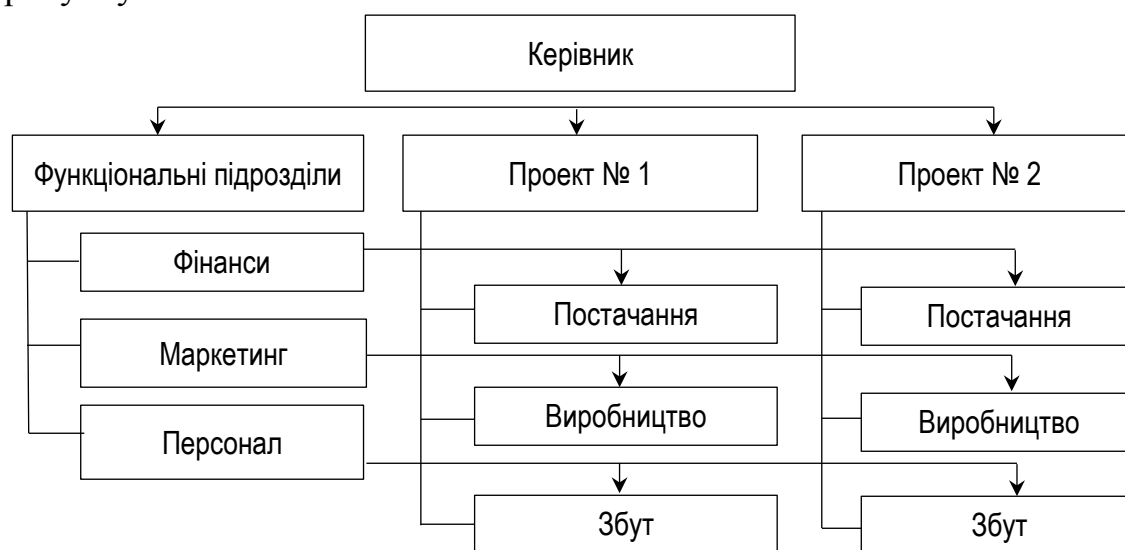


великих проектів. Найбільш широко відомий варіант проектної організаційної структури – матрична організаційна структура.

**Таблиця 6.5 – Переваги та недоліки дивізійних організаційних структур управління**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами.</li> <li>2. Більш гнучка та швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі</li> <li>3. При розширенні самостійності відділень вони стають “центрами отримання прибутку”, активно працюючи над підвищенням ефективності та якості виробництва</li> <li>4. Більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дублювання управлінських функцій.</li> <li>2. Розпорошення відповідальності.</li> <li>3. Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних.</li> <li>4. Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.</li> <li>5. Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів.</li> <li>6. Створення інформації функціональних керівників при її переданні лінійним керівникам</li> </ol>

У матричній організації члени проектної групи підпорядковуються керівнику проекту і безпосереднім керівникам своїх відділів. Керівник проекту наділений “проектними повноваженнями”. Ці повноваження можуть змінюватися від повної лінійної влади над усіма деталями проекту до майже штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації. Схему матричної організаційної структури наведено на рисунку 6.7.



**Рисунок 6.7 – Схема матричної організаційної структури**

Керівник проекту в матричній організації відповідає в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності та ресурсів, які належать до цього проекту. Керівники функціональних відділів делегують керівникам проекту деякі з своїх обов'язків, приймають рішення про місце та якість виконання робіт і контролюють хід вирішення завдань. Основною перевагою матричної організаційної структури є високий потенціал до адаптації до змін навколишнього середовища. Переваги та недоліки матричної організаційної структури наведено в таблиці 6.6.

**Таблиця 6.6 – Переваги та недоліки матричної організаційної структури**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Краща орієнтація на проектні (програмні) цілі.</li> <li>2. Можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень.</li> <li>3. Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників.</li> <li>4. Відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок.</li> <li>5. Призначається один керівник, який несе індивідуальну відповідальність за виконання проекту.</li> <li>6. Зменшується час реакції на проблеми, оскільки створено горизонтальні комунікації та єдиний центр прийняття рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів.</li> <li>2. Переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональним.</li> <li>3. Можливість порушення правил і стандартів у проектній групі.</li> <li>4. Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп.</li> <li>5. Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів.</li> <li>6. Труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу за завданням проекту</li> </ol>

Зміни в організаційних структурах неминучі, адже організації мають свій життєвий цикл, протягом якого, під впливом змін у зовнішньому середовищі, вони проходять етапи реорганізації, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні. У цілому їх можна звести до декількох напрямків:

- 1) удосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень – лінійних структур у більш пласкі за рахунок скорочення кількості рівнів управління;
- 2) заміна структур ієрархічного типу на адаптивні – здійснюють у критичні для фірми моменти, у разі загрози її життєздатності;

- 3) інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур усередині ієрархічної структури – це створення венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп;
- 4) створення конгломератів (поєднання різнорідних елементів);
- 5) формування структур майбутнього – модульних і атомістичних організацій.

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Розкрити сутність поняття “організаційна структура”.
2. Вказати принципи формування організаційних структур.
3. Які групи чинників і як впливають на формування організаційної структури?
4. Які є різновиди структур організації?
5. Що таке формальні та неформальні організації?
6. Які фактори визначають ступінь централізації та децентралізації організаційної структури?
7. У чому полягає сутність біхевіористичного та бюрократичного підходів до проектування організації?
8. Розкрити переваги та недоліки лінійних і функціональних структур управління. Навести приклад.
9. Розкрити переваги та недоліки дивізіональних і матричних структур управління. Навести приклад.
10. Назвати основні методи реорганізації управлінських структур.

### **Тестові завдання**

1. Організаційні структури за критерієм гнучкості і адаптивності поділяються на:
  - а) постійні, тимчасові;
  - б) бюрократичні, адаптивні;
  - в) лінійні, функціональні, матричні;
  - г) немає правильної відповіді.
2. Високий потенціал адаптації до змін навколишнього середовища відповідає характеристиці:
  - а) дивізіональної організаційної структури;
  - б) лінійної організаційної структури;
  - в) матричної організаційної структури;
  - г) немає правильної відповіді.

3. Тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання:
  - а) дивізіональна;
  - б) функціональна;
  - в) проектна;
  - г) немає правильної відповіді.
4. Модель, що характеризується високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу:
  - а) механістична;
  - б) поведінкова;
  - в) біхевіористична;
  - г) немає правильної відповіді.
5. Зв'язки, що характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління:
  - а) лінійні;
  - б) функціональні;
  - в) вертикальні;
  - г) немає правильної відповіді.

### **Список літератури**

1. Галенін Р. В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційною структурою підприємства / Р. В. Галенін, Л. М. Баценко, Н. О. Сигида // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2 (10). – С. 245–252.
2. Сакевич І. А. Централізація та децентралізація функцій управління в організаційній структурі підприємства / І. А. Сакевич // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2008. – № 5 (84). – С. 22–26.
3. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – С. 245–252.

## Розділ 7

# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

*Поняття, структурні елементи та властивості організаційної культури. Функції організаційної культури. Класифікація організаційної культури. Система методів підтримки культури організації. Зміна організаційної культури*

### 7.1 Поняття, структурні елементи та властивості організаційної культури

У літературі є різні визначення поняття “організаційна культура”. Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення.

Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під *культурою* розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, виражений у продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, ставлення людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних і духовних досягнень людей.

Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші – в широкому.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: “Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій”.

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей і норм поведінки. Елементи організаційної культури є

орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників у єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

*Перший рівень, або поверхневий*, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні фактори, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – усе те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

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

*Третій рівень, або глибинний*, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

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

*Властивості організаційної культури* базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість. *Загальність* організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, якої набувають дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних

цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

*Неформальність* організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

*Стійкість* організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість упродовж декількох поколінь працівників організації.

Можна виділити декілька *основних ознак* організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних виробничих у широкому сенсі завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам і регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглисть;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До *суб'єктивних елементів культури* належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

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

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

Фахівці виділяють *дві важливі особливості культури*:

- 1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;
- 2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, поперше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під “дахом” загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів і сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні **взаємини**.

## 7.2 Функції організаційної культури

Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує якнайповніше. Усі функції умовно можна поділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі.

*Охоронна функція.* Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому.



Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних організацій, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності і змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

*Інтегруюча функція.* Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя: краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, у якій він працює; відчути себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

*Регулююча функція.* Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитись у процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та прийняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість і наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, які впорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

*Функція заміщення.* Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації. Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, – самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль і витрат.

*Адаптивна функція.* Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називають соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація проводить свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал і можливості індивіда для вирішення власних завдань.

*Освітня та розвиваюча функція.* Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, які організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що перебувають у її розпорядженні.

*Функція управління якістю.* Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів і послуг, що пропонуються економічною організацією. Інакше кажучи, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

*Орієнтуюча функція* спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

*Мотиваційна функція* створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

*Функція формування іміджу організації,* тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невллове ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням і встановлення зв'язку між ними) вербальної і, особливо, невербальної інформації.

До другої групи функцій організаційної культури належать такі.

*Функція орієнтації на споживача.* Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших і несуперечливих відносин організації зі своїми покупцями та клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

*Функція регулювання партнерських відносин.* Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває і доповнює норми та правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

*Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.* Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації, її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

### 7.3 Класифікація організаційної культури

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. *Матеріальна культура* – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації. *Духовна культура* – це цілісна система, що включає всі види, форми та рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Наявний поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову. *Елітарна культура* створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. *Народна культура* – результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). *Масова культура* має загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

*Суб'єктивна організаційна культура* – це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

*Об'єктивна організаційна культура* – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Усе це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури більшою мірою впливає на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього, його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності та норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування.

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

- 1) за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;
- 2) за роллю індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тіснотою зв'язку індивіда та суспільства, готовністю людей діяти поодиноці;
- 3) за ступенем несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);
- 4) за ступенем орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;
- 5) за рівнем мужності (М), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є чоловічою, зі слабким – жіночою. У чоловічих культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночих культурах пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

#### **7.4 Система методів підтримки культури організації**

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів і ритуалів.

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її провідних чинників: кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками або “товщиною” культури; ступінь підтримки культури членами організації; зрозумілість пріоритетів культури.

“Товщина” організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри та цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. В одних культурах вірування, що поділяються, та цінності чітко розшифровані, їх відносна важливість і зв’язок між ними не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети та зв’язки між цінностями, що поділяються, не такі зрозумілі. У першому випадку досягається більший ефект з погляду впливу на поведінку людей. Таким чином, сильна культура “товстіша”, вона поділяється великою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети і має більший вплив на поведінку в організації. Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру в організації.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є такі.

*Об’єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів.* Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливе і що від них очікується.

*Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи.* У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, у якій вони собі її й не уявляли. Глибина та розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей і норм, які дещо її змінюють.

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

*Критерії визначення винагород і статусів.* Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив’язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів і організації в цілому.

*Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.* Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу щодо руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, наявної в організації.

*Організаційні символи та обрядовість.* Багато вірувань і цінностей, що покладені в основу культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час зі спеціального приводу для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди є організованими та спланованими діями, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація – добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або невдач організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом у 1961 році. *Основа іміджу* становлять: наявний стиль внутрішніх і зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика – назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання. *Мета створення іміджу* полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями та залежить від кожного працівника. Сучасний менеджмент вкрай потребує формування високої культури. Насамперед потрібно визначити, який тип культури необхідний певній організації. Вибравши його, слід всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. У результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до наперед поставленої мети і заручитися підтримкою персоналу.

## 7.5 Зміна організаційної культури

З часом під впливом обставин культура може зазнавати зміни. Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури. Це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

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

*Зміни в культурі без змін у поведінці.* У цьому випадку працівники можуть змінити одне чи декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Головною проблемою є те, що люди в організації не володіють потрібними для зміни поведінки в цих умовах здібностями та підготовкою.

*Зміни поведінки без змін у культурі.* У цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча окремі працівники можуть не хотіти цього. Головна проблема – відсутність прихильності та послідовності в адаптації своєї формальної поведінки до нової культури.

*Зміни відбуваються і в поведінці, і в культурі.* Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

У процесі проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам у культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі переважаючої в організації культури.

Зміни в організаційній культурі можуть або передувати змінам поведінки, або йти за ними.

Можливі два підходи при зміні культури: ухвалення співробітниками організації нових вірувань і цінностей; включення та соціалізація нових людей в організації, а також їх звільнення.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, наявна в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.

## **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Що таке організаційна культура? Охарактеризуйте структурні елементи та рівні організаційної культури та розкрийте їх зміст.
2. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?
3. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
4. Охарактеризуйте функції організаційної культури.
5. Розкрийте зміст організаційної культури Е. Шейна.
6. Яку типологію організаційних культур запропонував Ч. Хенді?
7. Охарактеризуйте види організаційної культури, запропоновані У. Оучі.
8. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.

## **Тестові завдання**

1. Складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура, – це:
  - а) культура;
  - б) організація;
  - в) корпоративна культура;
  - г) цінності.
2. Яка функція організаційної культури створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації:
  - а) функція управління якістю;
  - б) орієнтуюча функція ;
  - в) мотиваційна функція;
  - г) функція заміщення?
3. Яка функція організаційної культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло
  - а) функція регулювання партнерських відносин;
  - б) функція орієнтації на споживача
  - в) орієнтуюча функція ;
  - г) адаптивна функція.
4. У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини:
  - а) народну та масову;
  - б) суб'єктивну й об'єктивну;
  - в) матеріальну та духовну;
  - г) управлінську та організаційну.



5. Стандартний, такий, що повторюється, захід, який проводиться в певний час і зі спеціального приводу, – це:

- а) ритуал;
- б) звичай;
- в) легенда;
- г) обряд.

### **Список літератури**

1. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Рикі, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
2. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
3. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.] – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
5. Палеха Ю. И. Организация современной деловой коммуникации / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 1996. – 164 с.
6. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
7. Тарновська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
8. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

## Розділ 8

# ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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

### 8.1 Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація

**Інформація** – це сукупність відомостей, які відображають конкретне явище, подію виробничо-господарської діяльності.

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за такими ознаками:

- за повнотою охоплення явища: повна, часткова, надмірна;
- за напрямом руху: вхідна витікаюча;
- за періодом дії: разова, періодична, довгострокова;
- за змістом: планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, довідкова, адміністративна тощо;
- за рівнем доступу: відкрита, винятково для службового використання, секретна;
- за способом передання: усна, текстова, графічна, комбінована;
- за рівнем достовірності: достовірна, недостовірна.

Згідно з Законом України “Про інформацію” № 2658-ХІІ від 02.10.92 зі змінами та доповненнями виділено такі основні види інформації.

1. Статистична інформація – це офіційно документована державна інформація, яка дає кількісну характеристику явищам і подіям, що відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України і підлягає систематизованій відкритій публікації.

2. Масова інформація – це публічно поширена друкарська й аудіовізуальна інформація.

3. Інформація державних органів і органів місцевого та регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування. Основними джерелами такої інформації є законодавчі та нормативно-правові акти.

4. Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними і їх профілактику. Джерелами інформації є Конституція України, норми та принципи міжнародного права, інші законодавчі та підзаконні правові акти.

5. Інформація про особу – це сукупність документованих або оприлюднених відомостей про особу. Основними даними про особу є: національність, освіта, сімейний стан, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження.

6. Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або оприлюднені відомості про суспільство, державне життя та природне середовище.

7. Соціологічна інформація – це документовані або оприлюднені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів.

Основними принципами інформаційних відносин в Україні згідно з Законом України “Про інформацію” є:

- гарантія права на інформацію;
- відвертість, доступність інформації та свобода її вибору;
- об'єктивність, вірогідність інформації;
- повнота і точність інформації;
- законність отримання, використання, розповсюдження та збереження інформації.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми. Основний носій інформації – документ.

Документ – це надання за допомогою окремих носіїв інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумову діяльність людей, носієм якої вона є.

Згідно з Законом України “Про інформацію” документ – це передбачена законом матеріальна форма отримання, збереження, використання та розповсюдження інформації шляхом фіксації на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або іншому носіїві.

Документацію можна класифікувати за такими критеріями:

- за змістом: адміністративна, планово-економічна, зовнішньоекономічна;
- за призначенням: індивідуальна, планова;
- за етапами використання: первинна (містить початкову інформацію), вторинна (є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або декількох документів);

- за місцем, яке займає в менеджменті: службово-інформаційна (службові листи, записки, акти), розпорядча (накази, розпорядження, інструкції, протоколи), спеціальна (фінансова, бухгалтерська, планова тощо).

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням і збереженням, називається діловодством. Функції діловодства такі:

- 1) попередній розгляд і облік документів;
- 2) довідково-інформаційне обслуговування;
- 3) контроль за виконанням;
- 4) удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- 5) експедиційна обробка і транспортування документів тощо.

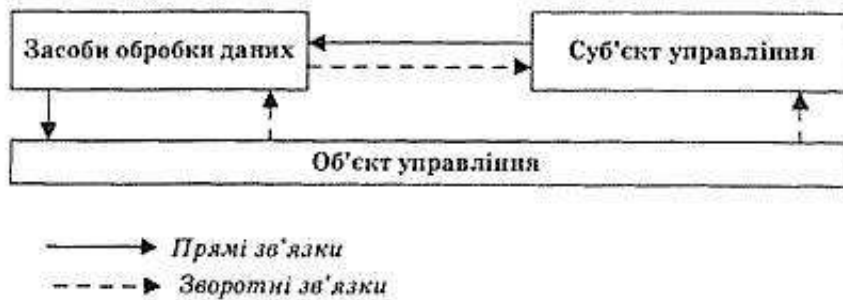
Виділяють такі системи діловодства:

- 1) централізована – коли вся інформація надходить до єдиного центру організації (у канцелярію);
- 2) децентралізована – документи надходять за призначенням у підрозділи тощо;
- 3) змішана.

Будь-який апарат управління є “фабрикою інформації”. Його основна роль полягає в обробці інформації подібно до підприємства, яке займається обробкою матеріалів і виробництвом енергії. Апарат управління отримує інформацію в різноманітних формах. У тих же формах апарат управління й виробляє інформацію. Це можуть бути: дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в числовій або цифровій формі; усна інформація, що передається телефоном, часто в електронній формі.

Між процесами отримання та поширення інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може: 1) перетворювати інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку та 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, подана на рисунку 8.1.

Як правило, апарат управління використовує отримані дані як основу для виробництва найважливішої своєї продукції – рішень. Це можуть бути рішення: а) місцевого й оперативного характеру, такі, що стосуються закупівель, найму та звільнення працівників, підвищення або зниження цін; б) довгострокового, стратегічного характеру – рішення, пов'язані з розширенням організації, інвестиціями.



**Рисунок 8.1 – Узагальнена схема зв'язків у сучасній системі управління, що використовує інформаційні технології**

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

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

Можна виділити такі джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки органів влади (директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

## 8.2 Технології інформаційної діяльності в організації

Еволюцію апарату управління з позиції інформаційного забезпечення можна простежити, починаючи зі стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні асирійці користувалися клинописом для запису кількості виробленої, проданої та закладеної на зберігання продукції, а також розміру податків. Від клинопису до комп'ютерів і телекомунікацій – такої багатовікової еволюції зазнали види діяльності та методи роботи апарату управління.

“Контора писаря”. Про наявність таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. За описами Чарльза Діккенса ми можемо уявити картину лондонського офісу того часу: за високою конторкою на табуреті сидить клерк і акуратно вписує рахунки в бухгалтерську книгу або пише листи гусячим пером, періодично занурюючи його в чорнильницю. Основними знаряддями конторника того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку – особистий посильний або пакетна служба. За сучасними стандартами

продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо переписувався від руки. Якщо була зроблена помилка, лист переписували заново. Рахунки підраховувалися вручну. Єдиною базою для ухвалення рішень були рахунки, іншої інформації не було.

“Механізований офіс”. Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулася в 1880-х роках з появою так званого механізованого офісу. Механізація офісу почалася з винаходом машинки, що писала, та появою її на широкому ринку. Але значного поширення вона набула з появою телефону, телеграфу, телексу і телетайпу, а також зі зміною державної поштової системи та залізниць. У результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління. Зі зміною техніки відбувалися зміни в апараті управління організації та його функціях. Оснащений технікою апарат управління створив передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів, оскільки забезпечував їх життєво важливою інформацією і засобами для обробки документів.

“Електрифікований офіс”. Індустріальна революція першої половини ХХ ст. характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що діють на основі електроенергії або електричних сигналів. Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 40–60-ті роки, коли почали масово застосовуватися електричні машинки, що писали, зі замінюваними головками, копіювальні пристрої, що працюють зі звичайним папером, портативні диктофони і пристрої факсиміле. У результаті з’явився так званий електрифікований офіс. Основною метою цієї низки нововведень було підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращилася якість документів. Електронна машинка, що пише, відрізнялася швидкодією та забезпечувала чіткіший, якісніший друк, а також давала змогу варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з будь-яким папером, давав високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів за незначних витрат. При цьому істотно підвищилася оперативність передання інформації. Однак у процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання організаціями різних форм зберігання та передання інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

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

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

До аналітичних методів отримання інформації відносять:

- структурно-морфологічний метод, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;
- метод публікаційної активності, який дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів, поданих у засобах масової інформації;
- метод нагромадження первинної інформації базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації у сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;
- метод показників дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;
- метод термінологічного і лексичного аналізу дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності й оцінити можливість їх ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. Основними вимогами до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; змістовність.

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

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

Використання інформаційних технологій ґрунтується на таких компонентах:

- технічні засоби;
- персонал, здатний їх використовувати;
- організація, яка об'єднує засоби і персонал у єдиному процесі;
- інформаційні засоби, що здійснюють формування та видачу інформації.

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

В організації використовуються різні види інформаційних технологій, що дає змогу їх класифікувати за різними критеріями, ідентифікувати особливості та сфери застосування (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1 – Класифікація інформаційних технологій в організації**

<b>Критерій класифікації інформаційних технологій</b>	<b>Особливості та сфери застосування</b>
За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації	- інформаційні технології в централізованих автоматизованих інформаційних системах; - інформаційні технології в децентралізованих системах обробки даних
За ступенем охоплення завдань управління	- інформаційні технології електронної обробки даних; - технології автоматизації функцій управління;
Критерій класифікації інформаційних технологій	- інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень; - інформаційні технології електронного офісу; - інформаційні технології експертного оцінювання
За моделями обчислювального процесу	- хост-орієнтовані інформаційні технології; - технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами; - технології "клієнт – сервер"

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Інтернет. Ця технологія з величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня. Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать



про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти інтернет-мереж перевищать витрати на сервери Інтернет протягом найближчих 1–2 років, а після цього невпинно зростатимуть. Це зумовлено динамічними процесами, що відбуваються в економічному та соціальному розвитку соціально-економічних систем, і нагальною потребою заміни паперових документопотоків, що супроводжують управління, новітнім інформаційно-програмним забезпеченням.

Таким чином, наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. Інформаційні технології, що поєднують технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам. За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також забезпечують нові види інформаційного обслуговування.

### **8.3 Інформаційна система організації**

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. У результаті змінюється організаційна структура, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше економічно були неможливі. Тому інформаційні технології є дуже перспективною та ефективною сферою для капіталовкладень. Інформаційну систему організацій доцільно розглядати в розрізі таких підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал);
- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);
- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг);
- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність);
- комп'ютерна підсистема (Інтернет, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за такими напрямками. По-перше, докорінно змінюється організація та техніка

інформаційного забезпечення керівника. Особливого значення набуває масове впровадження міні- та мікрокомп'ютерів, персональних комп'ютерів як складових частин інформаційних систем, пов'язаних із мережею банків даних. При цьому робота зі збору, обробки та поширення інформації здійснюється зручними інтерфейсами “людина – ЕОМ”, що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги на природній мові, мовне введення – виведення інформації). Істотно змінюється також техніка зберігання й обробки інформації. Автоматизуються системи ухвалення, упорядкування, зберігання та передання інформації, у яких підтримується чистота інформаційних каналів і не допускається неповнота інформації, дублювання, введення інформації, розрахованої на інші рівні управління.

По-друге, здійснюється автоматизація окремих функцій керівника. Зросла кількість ефективних автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. Велика частина роботи при складанні планів передається комп'ютеру. При цьому істотно підвищується якість планів, розроблених із використанням мікрокомп'ютерів на нижчому рівні управління. Крім того, чітко узгоджуються плани для окремих підсистем системи управління. Удосконалюються системи контролю, що дають можливість виявити відхилення від запланованого рівня та причини виникнення таких відхилень.

По-третє, істотно змінюються і засоби комунікації, не беручи до уваги обмін повідомленнями через мережу мікропроцесорів. Особливого значення набуває система телекомунікацій, яка дає можливість проведення заочних нарад, телеконференцій (учасники яких можуть перебувати один від одного на значних відстанях), оперативного передання інформації. Відповідно змінюються методи та техніка комунікаційних відносин керівників з підлеглими й органами управління вищого рівня.

Автоматизований офіс висуває нові вимоги до ділових якостей керівника, серед яких уміння та навички користуватися складною технікою управління, визначати стратегію розвитку системи, керувати колективом, мотивувати і спрямовувати його діяльність. Особливе місце займає уміння вирішувати конфлікти, оперативно реагувати на виникнення проблемних ситуацій, чітко обґрунтовувати ухвалені рішення, своєчасно доводити їх до виконавців. Творчий підхід до вирішення управлінських завдань, розвиток стратегічного мислення керівників сприяють використанню нових інформаційних технологій, можливостей автоматизованих офісів.

У процесі навчання керівників сучасним інформаційним технологіям головна увага приділяється власне управлінню, а не машинним мовам і математичним методам. У системах підвищення кваліфікації, що діють в організаціях, важливе значення надається базовому курсу щодо вміння управляти, поліпшення стилю роботи керівника, розвитку стратегічного мислення. Формується набір методів навчання роботі з новими інформаційними технологіями, який передбачає використання спеціальних навчальних модульних програм, мереж для передавання інформації про нові методи, засоби і техніку управління. Крім того проводяться заняття через систему телекомунікацій (аналіз ситуацій, ділові ігри, дискусії), застосовуються засоби масової інформації (переважно телебачення) з метою мотивації саморозвитку керівників і фахівців, вирішення деяких інформаційних завдань навчання, реклами нових методів, засобів і техніки управління.

Нині у процесі навчання кадрів велика увага приділяється так званим корпоративним системам, тобто комплексним інформаційним системам управління організаціями. У цьому випадку електронна обробка даних забезпечує всі сторони управління організаціями. Перебуваючи на своєму робочому місці, керівники отримують необхідну інформацію. Поява персональних комп'ютерів, які можуть бути підключені до інших ЕОМ, значно розширила можливості використання баз даних конкретними користувачами для оперативного отримання необхідної інформації з великих її масивів. Персональні ЕОМ дають можливість отримувати порівняльні дані, відстежувати динаміку зміни показників, у тому числі і в графічному вигляді.

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування низки нових принципів управління, що відповідають змінам зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Сутність цих принципів зводиться до такого:

- відбуваються контакти не керівника з підлеглими, а рівноправних працівників;
- кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про організацію, до знань будь-якого співробітника організації;
- повинні діяти команди, що працюють або над певним проектом, або з певним замовником, або класом клієнтів;
- цілісність організації підтримується за рахунок створення мережі команд;
- робота ведеться в режимі реального часу, включає “запаралелювання” робіт і їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної та кооперативної);

- створюються техніко-організаційні умови для формування віртуальних ланок, члени яких можуть перебувати в різних географічних точках.

Використання інформаційних технологій, мережі Інтернет і всіх видів мережевої організації, незліченних комп'ютерних програм не тільки дає змогу оперативно отримувати інформацію та ухвалювати рішення, але і зумовлює багато докорінних організаційних змін. Скорочується бюрократичний апарат, переглядаються традиційні погляди на роль і механізм ефективного зв'язку корпорацій, відкриваються безмежні можливості фінансових ринків, інвестування, зміцнюється згуртованість персоналу. З Інтернетом пов'язана реальна дифузія знань, їх доступність у будь-якому куточку землі, загальне залучення людей до культурних цінностей. Істотно збільшуються темпи зростання продуктивності фізичної та розумової праці. Найбільшою мірою інформаційну економіку втілюють інновації та знання. Економічний і управлінський потенціал організації залежить від здатності менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, зорієнтовувати персонал на найбільш ефективне використання ресурсів.

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні та 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 і якісний склад, рівень підготовки та кваліфікаційне зростання персоналу організації (сукупність усіх даних, які характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам: зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації; здійснювати копіювання та зберігання масивів інформації згідно з вимогами до зберігання інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; гарантувати можливість розширення інформаційних масивів із урахуванням перспектив розвитку системи.

## 8.4 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 і підготовці науково обґрунтованих прогнозів.

Оскільки організаційна культура є одним з елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управліннями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних з підтримкою та розвитком організаційної культури.

Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка й відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому такі сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

Гіпертекст. Ця технологія дає змогу працювати з великими об'єктами семантичної (понятійної) інформації.

Графіка. Накопичення знань про світ, вирішення завдань, що виникають перед фахівцями, можливо здійснити двома способами: алгебраїчним і геометричним.

Телекомунікації. Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи електронних бірж і 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. Найбільшу гнучкість і широту можливості мають засоби телекомунікаційних систем. Наявні телекомунікаційні середовища відрізняються як за номенклатурою та характером функціональних можливостей, що надаються (електронна пошта, факси, послуги економічного банку даних), так і за вартістю своїх послуг.

CASE-технології. У зв'язку з тим, що проектування економічних інформаційних систем є трудомісткою, складною та тривалою роботою, виникла необхідність у розробці програмно-технологічних засобів спеціального класу – CASE-систем. Первинне значення терміна CASE – комп'ютерна розробка програмного забезпечення. Більшість наявних CASE-систем орієнтована на автоматизацію проектування програмного забезпечення і 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 до процесу проектування фахівців.

Мультимедіа. Це інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими та рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним звуком. Для реалізації мультимедіа був розроблений новий тип персонального комп'ютера – NEXT. Поява систем мультимедіа призвела до кардинальних змін у таких сферах, як бізнес, комп'ютерний тренінг, освіта. Це у свою чергу дало змогу динамічно відстежувати індивідуальні запити світового ринку, створювати відеокаталоги виробів, що продаються, комерційні бази, довідники, проводити ділові відеоконференції.

### **Контрольні питання та завдання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
3. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
4. Які є аналітичні методи отримання інформації?
5. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
6. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
7. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
8. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
9. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

## Тестові завдання

1. Для здійснення процесу комунікації потрібні:
  - а) відправник і одержувач інформації
  - б) комунікаційна мережа;
  - в) зворотний зв'язок;
  - г) низхідні комунікації.
2. Система, що реалізує інформаційні технології виконання функцій управління при спільній роботі управлінського апарату та комплексу технічних засобів, – це:
  - а) інформаційна технологія;
  - б) автоматизована інформаційна система;
  - в) корпоративний портал.
3. Інформаційна система – це:
  - а) система, що містить у собі об'єкт, який одночасно розглядається як єдине ціле і як різномірні елементи, об'єднані для досягнення поставлених цілей;
  - б) система, яка спрямована на збереження та маніпулювання інформацією у проблемній сфері;
  - в) система, яка містить у собі керований об'єкт, керуючий об'єкт і виконавчий орган;
  - г) система, яка містить у собі весь обсяг знань, що відчужені від творців і зафіксовані на матеріальних носіях, призначені для загального використання.
4. Для якого періоду розвитку ІС характерна така концепція використання інформації: “інформація використовується для управління стратегією розвитку ІС”:
  - а) 50–60-ті рр. ХХ століття;
  - б) 60–70-ті рр. ХХ століття;
  - в) 70–80-ті рр. ХХ століття;
  - г) з 80-х років ХХ ст. до теперішнього часу?
5. Системи, що здатні до самонавчання і призначені для роботи в умовах невизначеності (тобто, неможливості точного математичного опису) інформації про складні об'єкти, – це:
  - а) системи штучного інтелекту;
  - б) системи підтримки прийняття рішень;
  - в) експертні системи;
  - г) системи підтримки прийняття стратегічних рішень;
  - д) корпоративні інформаційні системи.

## Список літератури

1. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
2. Конспект лекцій з навчальної дисципліни “Інформаційні системи та технології на підприємстві” / укл. І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с.
3. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.]. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
5. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
6. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).



## Розділ 9

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

*Поняття ефективності діяльності організації. Підходи до визначення ефективності. Чинники ефективності організації. Критерії організаційної ефективності та види ефектів. Оцінювання ефективності діяльності організації. Оцінювання ефективності організаційних систем.*

### 9.1 Поняття ефективності діяльності організації

У загальному уявленні “ефективність” (у перекладі з латинської – “дієвий”, “продуктивний”, “що дає результат”) характеризує розвинені системи, процеси, явища. Ефективність є індикатором розвитку. Вона ж – його найважливіший стимул. Ефективність, у цьому сенсі, завжди пов’язана з практикою. Вона стає цільовим орієнтиром управлінської діяльності, направляє цю діяльність у русло обґрунтованості, необхідності, виправданості та достатності.

Визначається ефективність співвідношенням результату (ефекту) та витрат, які обумовлюють цей результат.

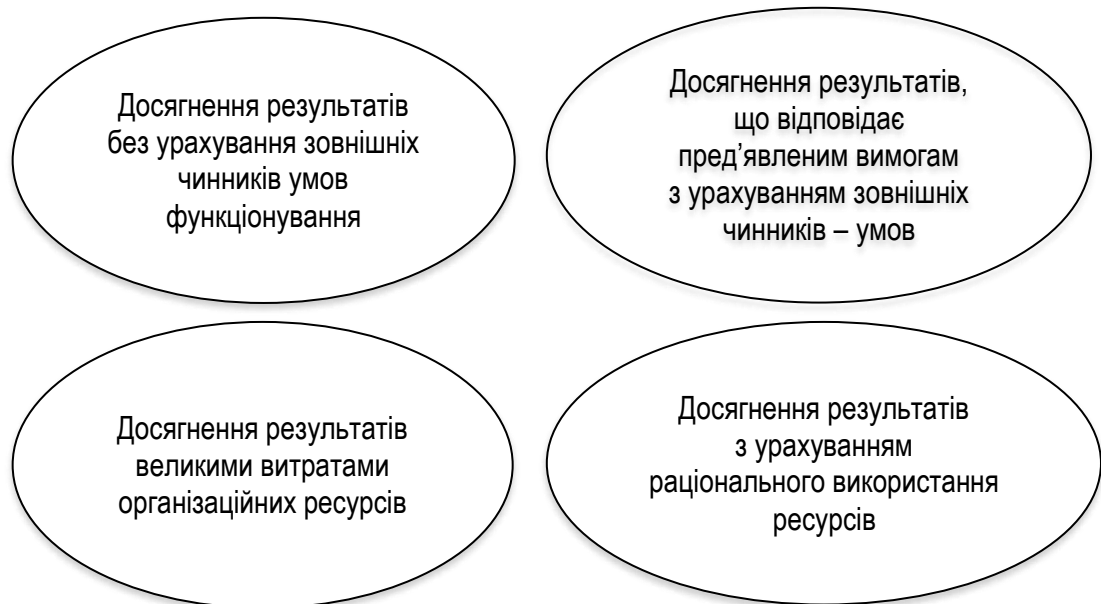
Під час визначення сутності ефективності можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною за умови виконання таких умов:

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

На основі цих положень можна сформулювати таке визначення. Ефективність діяльності організації – це її властивість, пов’язана зі здатністю організації формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх

і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, поданої на рисунку 9.1, підвищення організаційної ефективності можливе за умови, що діяльність організації проводиться в напрямі досягнення мети, зафіксованої в правому верхньому кутку, тобто якщо забезпечується зниження витрат і дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.



**Рисунок 9.1 – Модель ефективності діяльності організації**

## **9.2 Чинники ефективності організації**

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

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 й оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;
- 2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

- 3) чинники управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістовного аналізу.

Організаційна культура є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Наявна тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Усі успішні організації разом із чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою та особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. У разі виникнення проблем в організаціях з розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації та відносини, які встановлюються та підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми вияву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу з упорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо зі зміною вимог зовнішнього середовища число та характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати під час формування організаційних цілей і вибору шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і є закритою системою, що реалізовує свої цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти, концепції не мають

необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а це визначальна умова ефективності) незначні.

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

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

Здійснювана державою (урядом) економічна та соціальна політика істотно впливає на ефективність управління організацією через практичну діяльність урядових установ і державних структур; різноманітні види законодавства; фінансові заходи та стимули (податки, тарифи, фінансова підтримка великих науково-технічних і виробничих проектів та ін.); установлювані та контрольовані економічні правила і нормативи (регулювання доходів та оплати праці, контроль за цінами, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності; створення ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури).

### **9.3 Підходи до оцінки ефективності управління**

У теорії та практиці менеджменту склалися три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий і часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не зіставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має такий вигляд:

$$W = f(P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) \quad (9.1)$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин і конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність.

Конкурентоздатність організації може визначатися рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність урахування ще одного поняття – групова ефективність. У деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більшою за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються із співробітників і груп; отже, організаційна ефективність включає індивідуальну та групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної та групової ефективності.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довгострокове мірило організаційної ефективності.

Існують п'ять критеріїв короткострокової ефективності:

- продуктивність;
- якість;
- ефективність;
- гнучкість;
- задоволеність.

#### **9.4 Критерії організаційної ефективності та види ефектів**

Критерій – найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність певної системи за вибраною характеристикою. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний – локальний; 2) зовнішній – внутрішній; 3) той, що максимізує результат – той, що мінімізує витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дає змогу оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей і дотримання обмежень на ресурси з огляду на цілі виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві цій організації, та може бути виражений через витрати ресурсів системи за обмежень, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки за умови виконання всіх вимог, що висуваються до неї. Ступінь їх задоволення може бути різним залежно від конкретних умов і досконалості пропозицій, що розробляються щодо вирішення окремих питань. Тому виникає завдання розробки варіантів альтернативних заходів і вибору оптимального з них. Завдання вибору за багатокритерійного аналізу може бути вирішене тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Сукупний ефект організаційної системи охоплює не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати.

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

Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки).

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації істотно змінюються умови праці та виробництва. До соціальних результатів належать підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

Нарешті, організаційний ефект організації виражається у посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появи у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів. Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макрорівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтеграція виробничих стадій і процесів, що ведуть до підвищення цілісності системи та розвитку її емерджентних властивостей.

З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації встановлюються дві групи критеріїв (табл. 9.1).

**Таблиця 9.1 – Критерії ефективності організації**

Група критеріїв	Критерій ефективності	Змістове навантаження критерію
Критерії ефективності функціонування системи організації	Економічність	Оцінювання економічних результатів
	Дієвість	Оцінювання економічних результатів
	Якість трудового життя	Оцінювання соціальних результатів
	Гнучкість	Оцінювання організаційних результатів
	Якість виробничої системи	Оцінювання організаційних результатів
	Узгодженість із стратегією та цілями організації	Оцінювання організаційних результатів
	Відповідність тенденціям розвитку ринку	Оцінювання організаційних результатів
Критерії ефективності організаційної діяльності	Упорядкованість організаційної діяльності	Оцінювання організаційних результатів
	Оперативність в ухваленні рішень	Оцінювання організаційних результатів
	Доцільність дій, що здійснюються	Оцінювання організаційних результатів

## 9.5 Оцінювання ефективності діяльності організації

Одним із способів оцінювання ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою.

На першому етапі цього підходу відбувається ідентифікація організаційної системи, яка полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висувуються, та можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап – формування критеріїв і вимірників ефективності – включає визначення основних напрямів оцінювання та критеріїв ефективності. Критерії є необхідною передумовою винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності й одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків.

Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжування здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Максимальна оцінка надається характеристиці, що має найбільшу перевагу.

Показник, що має найбільшу вагу, отримує ранг 1. Для кожного найбільш важливого критерію розробляється шкала корисності з інтервалом 0–1,0. Основним призначенням шкали є перетворення різнорідних вимірників у еквівалентні їм бали.

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

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



Резерв зміни ефективності ( $K_p$ ) характеризує величину невикористаних можливостей і підвищення за конкретним критерієм, показує необхідність вдосконалення системи в цьому напрямі:

$$K_p = (1 - B_\phi \cdot B_{opt}) \quad (9.2)$$

де  $B_\phi$  – бал, еквівалентний фактичному значенню показника за шкалою корисності;

$B_{opt}$  – оптимальна бальна оцінка показника.

Чим ближче  $B_\phi$  до  $B_{opt}$ , тим вищий рівень ефективності за заданою характеристикою.

Показники ефективності організації з точки зору підходу внутрішніх процесів включають:

- сильну корпоративну культуру та доброзичливий робочий клімат;
- взаємовиручку, групову лояльність і роботу єдиною командою;
- взаємну довіру та спілкування між працівниками і керівництвом;
- прийняття рішень тими, хто знаходиться близько до джерел інформації, незалежно від того, де саме ці джерела розташовані в ієрархічній структурі організації;
- неутруднення горизонтальних і вертикальних комунікацій, згоду щодо суттєвих фактів та оцінок;
- менеджери винагороджуються за хорошу роботу, зростання та розвиток своїх підлеглих, а також за вміння створити групу, яка ефективно працює;
- взаємодію організації та її частин, при якій проблеми, що виникають у ході роботи над будь-яким проектом, вирішуються на користь інтересів усієї організації.

## 9.6 Оцінювання ефективності організаційних систем

Відомий економіст Д. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка містить такі сім складових:

- дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
- економічність – рівень використання ресурсів;
- якість – рівень відповідності специфікаціям і 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 і запитів працівників у процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

З огляду на це ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожну з названих ознак. Такий підхід до розуміння сутності й оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації.

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури має оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування та здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

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

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

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний.

У процесі оцінювання ефективності організаційної структури можуть бути використані такі групи показників:

- ті, що характеризують ефективність системи управління, яка виражається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;
- ті, 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 та перепідготовку кадрів;

- ті, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них належать: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

У теорії організації розроблено кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління. Для цього використовуються такі коефіцієнти.

*Коефіцієнт ефективності організаційної структури*

$K_e = \frac{P_o}{Z_y}$	$P_o$ – кінцевий результат (ефект), одержаний від функціонування організаційної структури управління; $Z_y$ – витрати на управління (фонд оплати праці, витрати на утримання приміщень тощо)
-------------------------	---

*Коефіцієнт ланковості*

$K_l = \frac{П_{л.ф.}}{П_{л.о.}}$	$П_{л.ф.}$ – фактична кількість наявної організаційної структури; $П_{л.о.}$ – оптимальна кількість ланок організаційної структури
-----------------------------------	---

*Коефіцієнт територіальної концентрації*

$K_{т.к.} = \frac{П_p}{П}$	$П_p$ – кількість організацій певного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації; $П$ – площа регіону
----------------------------	---

*Коефіцієнт дублювання функцій*

$K_{д.} = \frac{K_{о.з.}}{K_n}$	$K_{о.з.}$ – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_n$ – нормативна кількість робіт
---------------------------------	---

*Коефіцієнт надійності системи управління*

$K_{над.} = 1 - \frac{K_{нер.}}{K_{заг.}}$	$K_{нер.}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг.}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
--	---

### Ступінь централізації функцій

$K_{ц.} = \frac{P_{ф.л.}}{P_{ф.}}$	$P_{ф.л.}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні на верхніх рівнях управління; $P_{ф.}$ – загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління
------------------------------------	---

### Коефіцієнт ефективності використання інформації

$K_{e.i} = \frac{I_{e.в.}}{I_{вхiд.}}$	$I_{e.в.}$ – кількість випадків ефективного використання документа; $I_{вхiд.}$ – інформація на вході
--	--

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

### Контрольні питання та завдання для самоконтролю

1. Які чинники визначають ефективність організації?
2. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
3. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
4. Дайте характеристику методики оцінювання ефективності організаційних систем.
5. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.
6. Які показники можуть використовуватись у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?

### Тестові завдання

1. Що означає поняття “ефективність” у перекладі з латинської:
  - а) прибутковий;
  - б) дієвий, продуктивний, що дає результат;
  - в) швидкий, швидко реалізований;
  - г) корисний суспільству?
2. Який алгоритм моделі ефективної діяльності організації:
  - а) досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування;
  - б) досягнення результатів великими витратами організаційних ресурсів;
  - в) досягнення результатів з урахуванням раціонального використання ресурсів;

- г) досягнення результатів, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників – умов?
3. До загальносистемних чинників ефективності організації можна віднести:
- а) ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційну культуру, обґрунтованість системи відбору й оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;
  - б) наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами;
  - в) чинники, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів.
4. Що характеризує чинник ефективності організацій – “організаційний механізм”:
- а) можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень;
  - б) суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище;
  - в) підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми виявлення цих відносин, систему організаційних норм і процедур;
  - г) можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей?
5. Ефект організації може бути виявлений у таких формах:
- а) економічній, соціальній, організаційній;
  - б) прибутковій, фінансовій;
  - в) соціального забезпечення працівників;
  - г) стратегічного розвитку організації;
  - д) кількості нереалізованих рішень і загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

### **Список літератури**

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Рикі, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.

3. Менеджмент организаций : учебное пособие / [Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др.] – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
4. Палеха Ю. И. Организация современной деловой коммуникации / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 1996. – 164 с.
5. Сладкевич В. П. Современный менеджмент / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – К., 2002. – 150 с.
6. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
7. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

*Навчальне видання*

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

Укладачі:

**Гончарова** Маргарита Леонідівна  
**Мірошниченко** Ганна Олександрівна

Редактор *Н. М. Серета*

Верстальник *Н. А. Височанська*

Підписано до друку 14.09.2015. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.  
Обл.-вид. арк. 6,81. Умов. друк. арк. 8,50. Зам. № 1426

Видавець і виготовлювач  
Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи Національного банку України”  
вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна, тел. 0(542) 66-51-27

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК № 4694 від 19.03.2014