

Міністерство інфраструктури України
Державна служба зв'язку

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та маркетингу

Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальностей

за напрямом 0306 – Менеджмент і адміністрування

6.03061 – Менеджмент

Одеса 2011

Рецензент: проф. кафедри ЕТ, к.е.н. Стрій Любов Олексіївна

Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.

Теорія організації розглядається як один із фундаментальних елементів наукової бази менеджменту. Організація показана не тільки як інструмент досягнення підприємницьких цілей, але і як об'єкт дослідження. Аналізуються основні положення, визначення і смислові варіанти поняття «організація», методологія наукового дослідження організаційних процесів й організаційних відносин. Організація розглядається як система, представлена об'єктивною структурою, і як процес, тобто як функція управління. Особливе значення надається самоорганізації.

ЗАТВЕРДЖЕНО

методичною радою академії
Протокол № 8 від 11.02.2011 р.

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри
Менеджменту та Маркетингу
та рекомендовано до друку.
Протокол № 5 від 21.12.2010 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
Тема 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Теорія організації та її місце в системі наукових знань.....	7
1.1.1 Теорія організації як наука	7
1.1.2 Об'єкт, предмет і методи теорії організації.....	10
1.1.3 Функції теорії організації	12
1.2 Еволюція теорії організації.....	13
1.2.1 Формування й розвиток теорії організації	13
1.2.2 Основні ідеї теорії організації	15
1.2.3 Розвиток сучасної теорії організації.....	18
1.2.4 Сучасна організаційна парадигма	19
1.3. Моделі теорії організації.....	20
1.3.1 Основні моделі теорії організації	20
1.3.2 Альтернативні моделі теорії організації	22
1.4. Основні закони організації	24
1.4.1 Поняття про залежності й закони організації	24
1.4.2 Класифікація законів організації	26
1.4.3 Загальні закони організації	28
1.4.4 Специфічні закони соціальної організації	31
1.4.5 Приватні закони організації.....	32
1.4.6 Взаємозв'язок законів організації	33
1.5. Принципи дії статичних і динамічних організацій	33
1.5.1 Статика й динаміка організаційних систем.....	33
1.5.2 Загальні принципи організації та їх характеристика	36
1.5.3 Приватні і ситуаційні принципи організації	38
1.5.4 Принципи станів організації	38
Питання для перевірки.....	40
Тема 2. ПРИРОДА Й ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
2.1. Поняття й сутність організації.....	42
2.1.1 Визначення поняття організації.....	42
2.1.2 Місія й цілі організації	45
2.1.3 Життєвий цикл організації.....	46
2.1.4 Технологія створення і реєстрації організації	47
2.2. Організація як відкрита система.....	48
2.2.1 Сутність системного підходу до організації	48
2.2.2 Класифікація систем і їх властивості	50
2.2.3 Системні властивості організації.....	52
2.2.4 Управляючі організації та їх особливості	53
2.2.5 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	55
2.3. Різновиди організацій	62
2.4. Процес організації та його структурні елементи.....	72

2.4.1	Організація як процес організування.....	72
2.4.2	Структурні елементи процесу організації.....	73
2.4.3	Способи процесу організації.....	79
2.4.4	Механізм процесу організації.....	80
2.5.	Будова організації	81
	Питання для перевірки.....	89
	Тема 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	91
3.1.	Людська діяльність в організації.....	91
3.2.	Суб'єкти і об'єкти організаторської діяльності.....	92
3.2.1	Розподіл праці і спеціалізація	94
3.2.2	Мотивація діяльності в організації.....	96
3.3.	Організації й управління. Самоорганізація і самоврядування.....	98
3.3.1	Співвідношення процесів організації й управління	98
3.3.2	Особливості управління організацією.....	99
3.3.3	Взаємозв'язок елементів системи управління організацією	101
3.3.4	Самоорганізація та самоуправління	102
3.3.5	Принципи самоврядування	102
3.4.	Формування комунікацій в організації	103
3.4.1	Комунікаційний процес в організації	103
3.4.2	Типи комунікації	105
3.4.3	Підвищення ефективності організаційної комунікації.....	107
3.4.4	Сперечності, конфлікти і компроміси	107
3.4.5	Довіра в організаціях.....	108
3.5.	Організаційна культура.....	112
3.5.1	Поняття організаційної культури	112
3.5.2	Елементи організаційної культури	117
3.5.3	Сучасна управлінська культура.....	118
3.5.4	Типологія особи.....	119
3.5.5	Ділова і міжгрупова поведінка працівників	121
3.5.6	Групова динаміка	122
3.5.7	Команда, її відмінні риси	122
	Питання для перевірки.....	123
	Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ	124
4.1.	Основи проектування організації.....	124
4.1.1	Сутність організаційного проектування	124
4.1.2	Сучасні підходи до організаційного проектування	128
4.1.3	Етапи розробки організаційного проекту	129
4.1.4	Методи організаційного проектування	130
4.2.	Рационалізація організаційної діяльності.....	132
4.3.	Функціональний аудит та контролінг поведінки організації.....	133
4.4.	Ефективність організаційних рішень	136

4.4.1 Основні поняття, принципи і проблеми оцінки ефективності організаційних рішень	136
4.4.2 Оцінка ефективності організаційних систем	137
4.5 Перспективні напрямки розвитку організації.....	138
Питання для перевірки.....	142
Глосарій	143
Список рекомендованої літератури	147

ПЕРЕДМОВА

Важливість і необхідність вивчення теорії організації у вищих навчальних закладах України виявилася в результаті фанзитивності її економіки у ринкові відносини. Теорія організації займає особливе місце серед дисциплін управлінського й інших суміжних економічних спеціальностей. У світі не було жодного підприємства, ні однієї установи, жодного громадського об'єднання, в яких би не використовувались загальні закони і принципи створення, розвитку і функціонування організації як єдиного цілого. Отже, перед теорією організації постають завдання вивчати соціальні організації та взаємовідносини всередині цих організацій, а також їх взаємозв'язок з навколишнім середовищем.

Теорія організації розглядається як один із фундаментальних елементів наукової бази менеджменту. Організація показана не тільки як інструмент досягнення підприємницьких цілей, але і як об'єкт дослідження. Аналізуються основні положення, визначення і смислові варіанти поняття «організація», методологія наукового дослідження організаційних процесів й організаційних відносин. Організація розглядається як система, представлена об'єктивною структурою, і як процес, тобто як функція управління. Особливе значення надається самоорганізації.

Організація – складний організм. У ньому переплітаються й уживаються інтереси особистості і груп, стимули й обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. В організації є свій вигляд, культура, традиції і репутація. Вони впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Не розуміючи суті організацій і закономірностей їхнього розвитку, не можна ні управляти ними, ні ефективно використовувати їх потенціал, ні освоювати сучасні технології їх діяльності. Навіщо організації потрібні, як створюються і розвиваються, на яких принципах будуються, чому і як змінюються, які можливості відкривають, чому їх учасники діють так, а не інакше, - відповіді на ці питання покликана дати теорія організації, яка спирається на узагальнення новітнього світового досвіду.

Вивчення теорії організації забезпечує підвищення не тільки якості теоретичної підготовки, а й ефективності організаторської діяльності фахівців і керівників, що працюють в організаціях різних галузей і сфер ринкового господарства. Вивчення курсу «Теорія організації» озброює майбутніх менеджерів знаннями організаційних законів і принципів, необхідних для формування сучасного організаційного мислення, практичними навичками.

Тема 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теорія організації та її місце в системі наукових знань

1.1.1. Теорія організації як наука

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

Організацію можна порівняти з живим організмом. Сьогодні організація набуває всі риси самостійного організму, що бореться за виживання і комфортне існування в умовах ринку.

Теорія організації – це наука про основні закономірності, що регламентують життєдіяльність організацій, як реально існуючих об'єктів навколишньої дійсності (рис. 1.1).

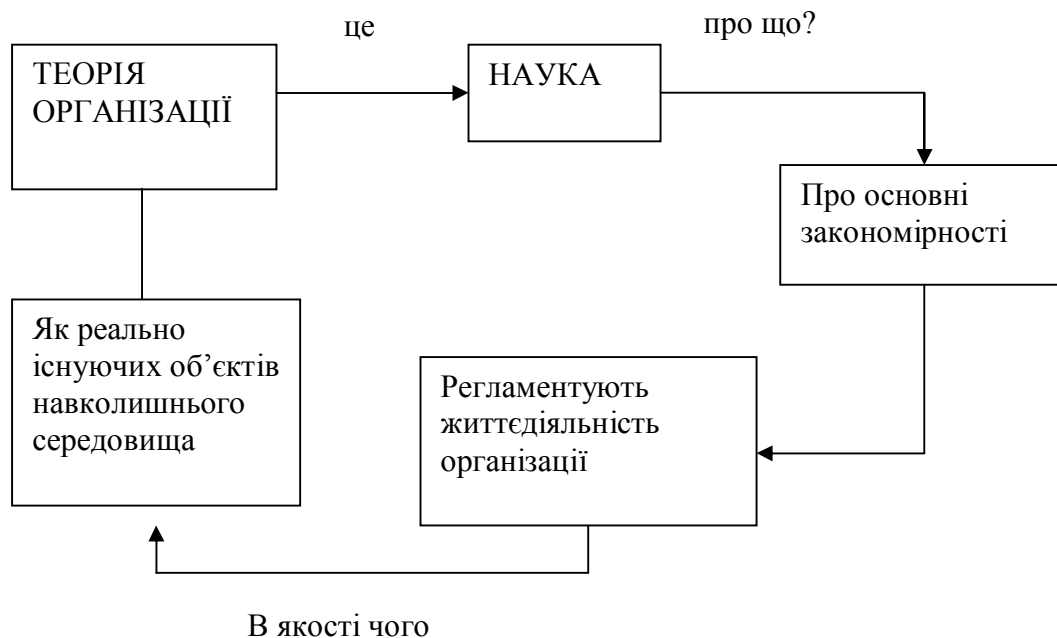


Рисунок 1.1 – Теорія організації – наука

Теорія організації займає особливе місце серед навчальних дисциплін спеціальності «Менеджмент організації». Кожна людина свідомо або несвідомо бере участь в організаційних процесах. Що стосується менеджменту, організація (підприємство), з одного боку, є середовищем діяльності менеджера, з іншого, – організація (організування) виступає однією з основних функцій управління (рис. 1.2). Організація як функція управління спрямована на об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів.

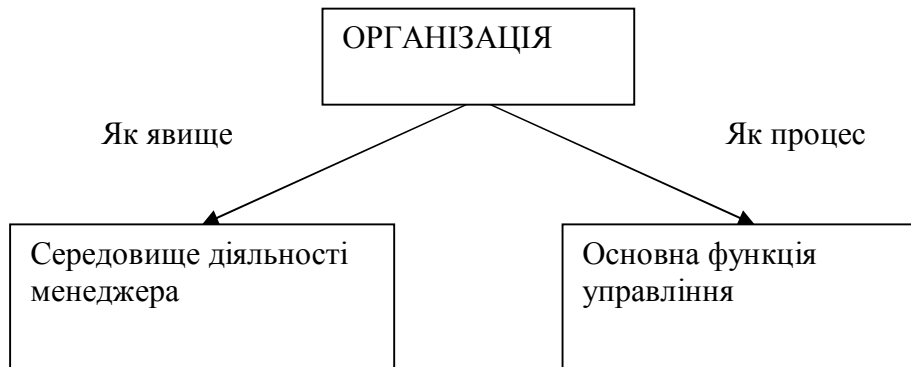


Рисунок 1.2 – Організації як явище і як процес

Теорія організації є однією з управлінських наук, тісно пов'язана з науками:

- природничими – тому що теорія організації є джерелом ідей та організаційного досвіду, то вона черпає безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей з біології, хімії, фізики;
- громадськими – особливо з системою соціальних наук, роблячи позитивний вплив на розвиток теорії соціального управління, управління народного господарства, теорію державного управління;
- математичними – дані науки дають інструментарій для кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин.

Теорія організації спирається на дослідження у різних областях: соціологію праці (теорія мотивації і спонукання персоналу до свідомої праці, урахування співвідношення стимулів і факторів задоволеності працею, ефективності різноманітних способів матеріального і морального заохочення); психологію (при оцінюванні ролі особистості в колективі і поведінки індивідуумів у процесі організаційної діяльності); соціальну психологію (закономірності поведінки і діяльності людей, зумовлені їх перебуванням у соціальних групах, психологічними характеристиками цих груп). Вклад в теорію організації внесла наука кібернетика – наука про загальні закономірності процесів управління та передавання інформації в машинах, живих організмах і суспільстві. Зв'язок теорії організації з інформатикою пояснюється тим, що предметом і результатом праці управляючої частини організації є інформація (рис. 1.3).

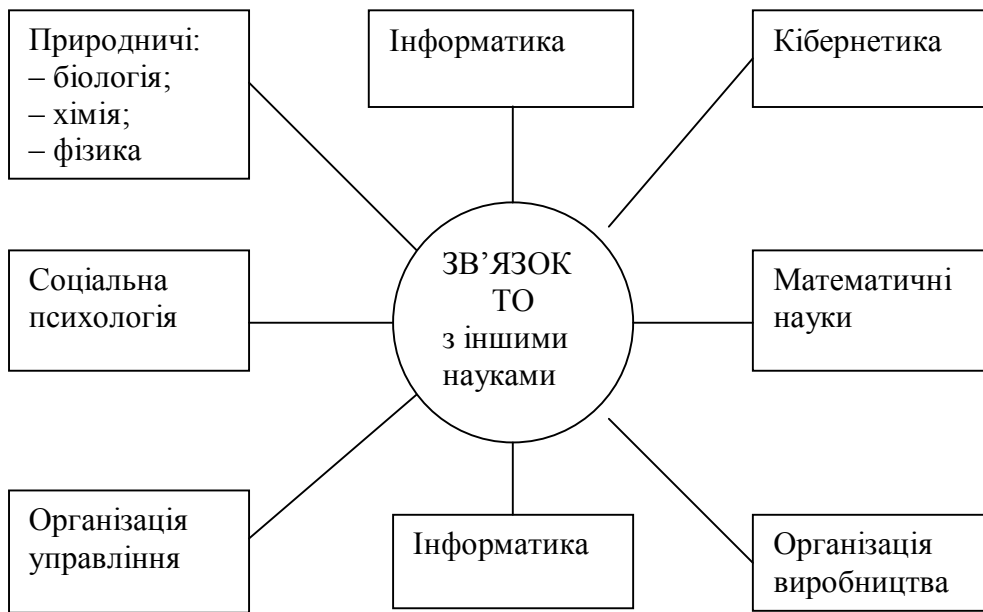


Рисунок 1.3 – Зв'язок ТО з суміжними іншими науками

Отже, теорію організації варто розглядати як комплексну наукову дисципліну, що увібрала в себе досягнення суміжних суспільних наук, у результаті розвитку якої в науці сформувався широкий комплекс організаційних дисциплін: організація підприємництва, організація наукових досліджень, організація праці, організація виробництва, організація управління (рис.1. 4).

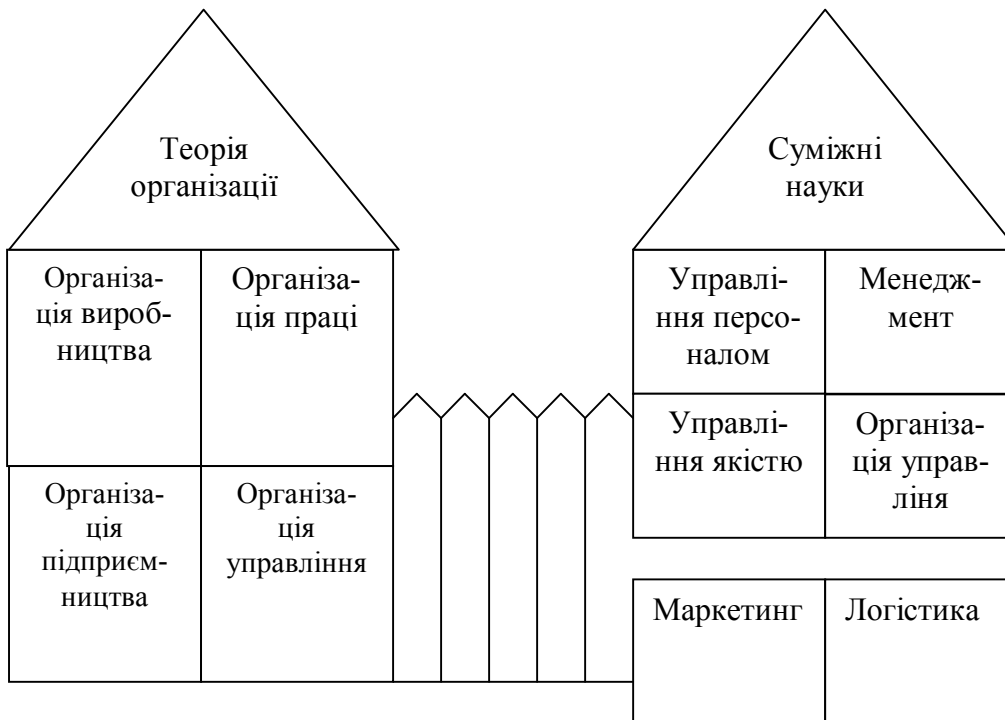


Рисунок 1.4 – Зв'язок ТО із суміжними науками

В основі всіх організаційних наук лежать загальні закони, закономірності й принципи. Теорія організації установлює загальні для всіх цих наук категорії, розвиває форми й методи організації й озброює ними вчених. Теорія організації безпосередньо пов'язана із цілою низкою суміжних дисциплін: організаційне поводження, управління персоналом, стратегічний, фінансовий, виробничий і інноваційний менеджмент, управління якістю, маркетинг, логістика.

Отже, **теорія організації як наукова дисципліна** вивчає загальні властивості, закони й закономірності створення, розвитку, функціонування й ліквідації організації як єдиного цілого. Положення теорії організації базуються на економічних законах і законах інших наук: теорії систем, кібернетики, теорії керування, хоча вона опирається на закони, які властиві тільки їй.

1.1.2. Об'єкт, предмет і методи теорії організації

Теорія організації як самостійна область знань має свій понятійний апарат, об'єкт і предмет дослідження (рис. 1.5).

Об'єкт (явище, що досліджує наука) теорії організації: соціальні організації, тобто організації, що поєднують людей.

Предмет (визначає те, чим займається дана наука, що вона вивчає) теорії організації: **організаційні відносини** між працівниками з приводу спільної праці, що виражають форми об'єднання людей і речовинних факторів виробництва, забезпечують зв'язки між технічною стороною діяльності організацій і відносинами власності, що складаються в організаціях різного типу.

Методи науки теорії організації – це впорядкована діяльність по досягненню певної мети (рис. 1.6). До основних методів теорії організації відносяться:

- індуктивний (від одиничного до загального);
- статистичний (кількісний облік факторів і частота їхньої повторюваності: дослідження явищ із використанням методів теорії ймовірностей, угруповань, середніх величин, індексів, графічних зображень, що сприяє знаходженню стійких зв'язків між організаційними відносинами);
- абстрактно-аналітичний (уявне виділення суттєвих властивостей предмета, відволікання від частковостей, що дозволяє скласти узагальнену картину досліджуваного явища);
- порівняльний метод (підбір подібних організацій як об'єктів дослідження для з'ясування процесів зміни, динаміки досліджуваного явища).

Для вирішення конкретних завдань наука використовує **системний підхід** (систематизований метод мислення, відповідно до якого процес прийняття й обґрунтування рішень базується на визначенні загальної мети системи й послідовному підпорядкуванні її безлічі підсистем, планів їхнього розвитку, показників і стандартів робіт).

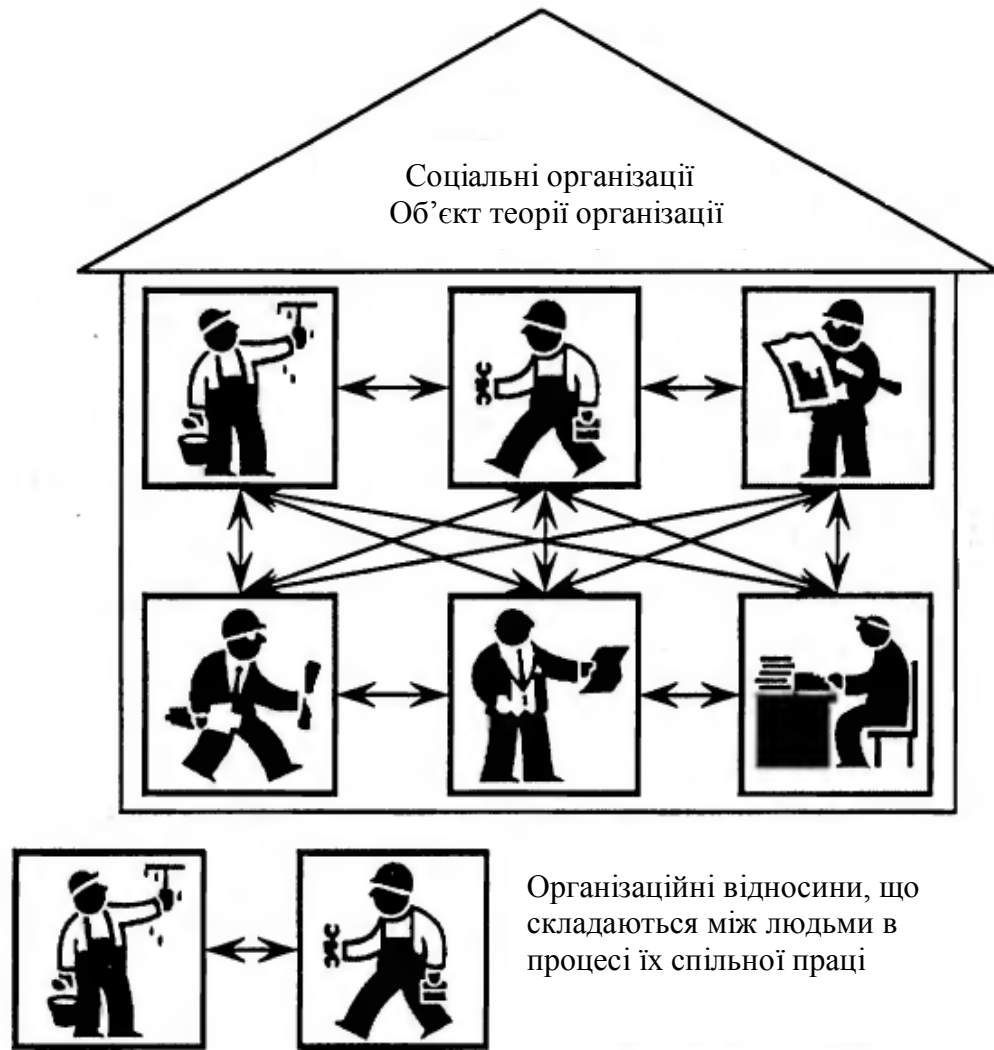


Рисунок 1.5 – Об'єкт і предмет ТО

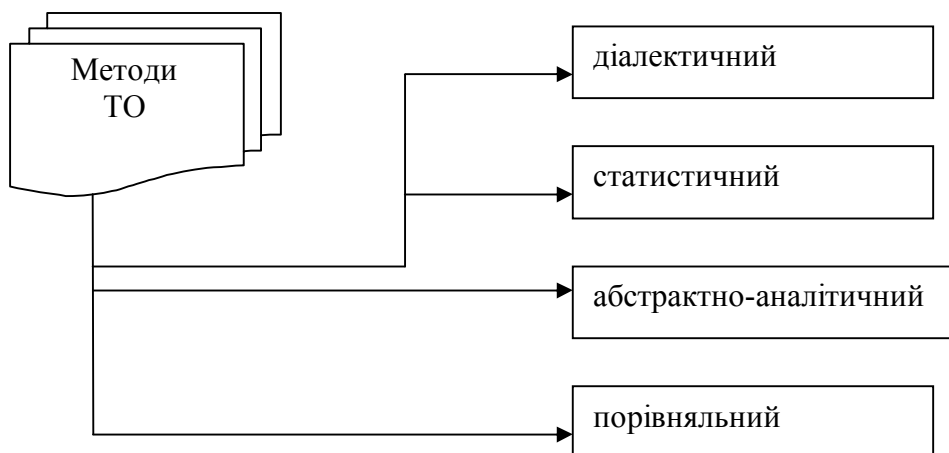


Рисунок 1.6 – Методи ТО

1.1.3 Функції теорії організації

Теорія організації (як наука й навчальна дисципліна) виконує найбільш важливі функції:

- **пізнавальну** – виявляється в розкритті процесів організації й самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ і подій;
- **методологічну** – тому що теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою й досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як системні утворення, то вона являє собою методологічну базу для приватних теорій, що вивчають аспекти організаційної діяльності;
- **раціонально-організуючу** – узагальнення досвіду організаційної діяльності, розробка оптимальних моделей організації й структур, визначення соціальних технологій;
- **прогностичну** – дозволяє передбачити організаційні явища й події (рис. 1.7).

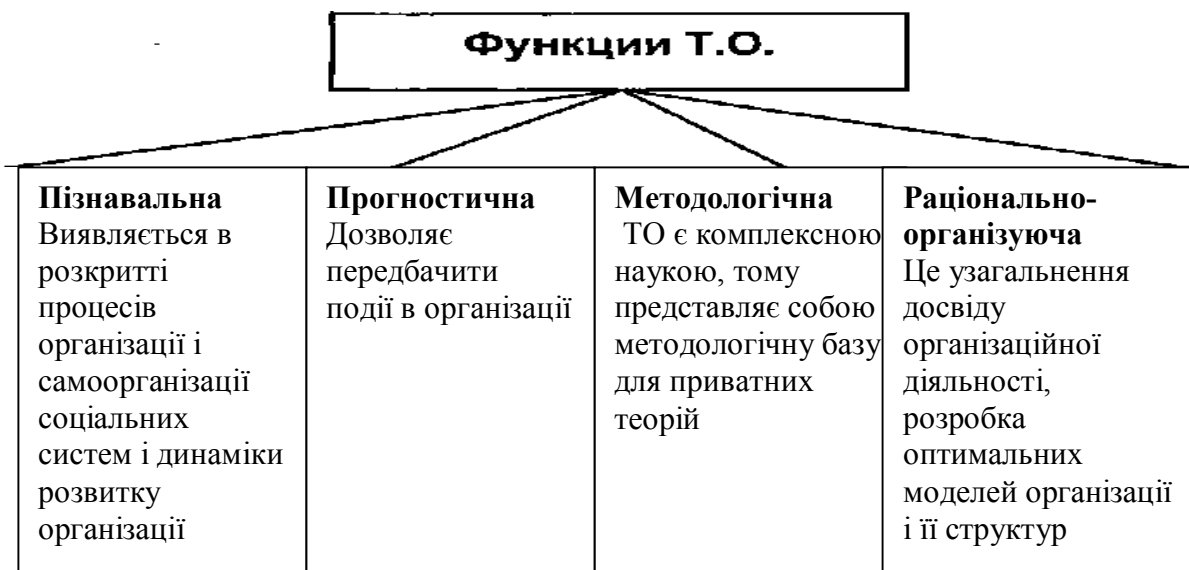


Рисунок 1.7 – Функції теорії організації

1.2 Еволюція теорії організації

1.2.1. Формування й розвиток теорії організації

Теорія організації як самостійна дисципліна відокремилася із соціології (вчення про суспільство; наука, вивчаюча суспільні структури, їхні елементи, соціальні процеси), що як самостійна наука зложилася в ХІХ ст. і виділилася з філософії (наука про найбільш загальні закономірності розвитку природи й суспільства, орієнтована на вироблення поглядів на відносини людини з навколишнім її світом).

Межі теорії організації визначаються комбінацією установлених ознак, що пояснюється двома протилежними підходами до описування розвитку організації:

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

«раціональне – соціальне мислення» характеризує природу організації в напрямку від раціонального до соціального. «Раціональне мислення» означає, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко й однозначно визначені, наприклад, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва, то вищому керівництву залишається тільки вибрати кошти, що ведуть до досягнення, тобто приймається тільки раціональне рішення. «Соціальне мислення» означає неоднозначність у визначенні цілей і прийнятті конкретних рішень по підвищенню ефективності виробництва.

З позиції відзначених підходів виділяються чотири етапи розвитку теорії організації (рис. 1.8):

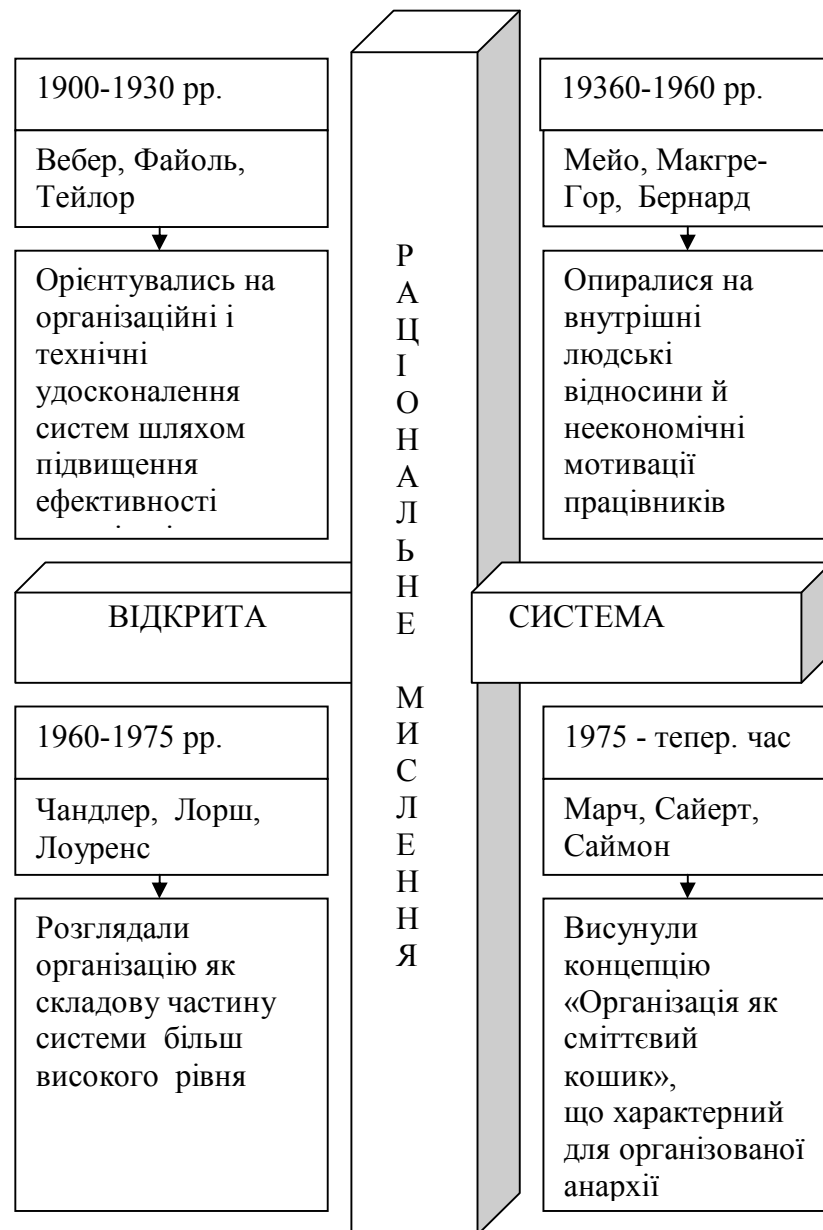


Рисунок 1.8 – Етапи розвитку теорії організації

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 й технічні удосконалення в організації шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій.

2. 1930-1960 рр. – період «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Ентоні Мейо, Дуглас Макгре-Гор, Честер Бернанд розробили питання управління закритими системами, опираючись на внутрішні людські відносини й неекономічну мотивацію працівників.

3. 1960-1975 рр. – період «відкритих систем і раціонального індивіда». Основний внесок зробили Альфред Чандлер, Стась Лоуренс, Джей Лорш, зробивши крок уперед, розглянувши організацію як частину системи більш

високого рівня, і крок назад, повернувшись до механістичних подань про людину.

4. 1975 р. – теперішній час – «період відкритих систем і соціального індивіда»: відбувається повернення до соціального мислення, але в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

1.2.2. Основні ідеї теорії організації

Ф. Тейлор (1911 р.) у своїй фундаментальній роботі «Принципи наукового управління» визначив принципи, які склали основу класичної теорії організації:

- **поділ праці** у широкому змісті слова – і робітник, і менеджер відповідальний за будь-яку одну функцію;
- **функціональне керівництво** – заміна влади одного майстра функціональною адміністрацією, кожний з яких дає вказівки робітникові у межах своєї компетенції;
- **вимір праці** - вимір робочого часу за допомогою «одиниць часу»;
- **завдання-приписання** – зразкові інструкції з виконання конкретних завдань;
- **програми стимулювання** - премія за продуктивність вище норми;
- **мотивація** - особиста зацікавленість є рушійною силою;
- **роль індивідуальних здібностей** – проводяться розрізні і між здібностями робітників (працюють за винагороду сьогодні) і менеджерів (заради винагороди в майбутньому).

Принципи організації А. Файоля для ефективної роботи організації:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність керування) і один центр керування (єдність контролю);
- використання «містка» Файоля в ланцюзі підпорядкування ?);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний поділ праці;
- визначення відповідальності за результати праці;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи. **Бюрократія** (правління державних службовців: точність, дисципліна, відповідальність) **М. Вебера**, що розробив принципи побудови ідеальної структури організації;
- визначення завдань і обов'язків кожного посадового лиця на основі поділу праці;
- організація будується на принципах ієрархії - строгому підпорядкуванні;
- діяльність організації регулюється на основі інструкцій і правил, що визначають відповідальність кожного;
- керування організацією виключає особисті емоції;
- призначення на посаду ґрунтуються на кваліфікації й заслугах.

У результаті проведення **Хоторнського експерименту Е. Мэйо** на заводі фірми «Уестерн електрик» (1924-1927 рр.) отримала розвиток «школа

людських відносин» і зроблені висновки, що суперечать концепції «раціонального працівника» (працівники відчули до себе особливу увагу як до учасників експерименту, у результаті чого підвищилася продуктивність праці, а не через поліпшення освітленості робочих місць):

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

Ч. Бернард і цілеспрямовані організації: елементами організації є і люди, і техніка, і зосереджений^ на одному не веде до оптимізації. Суть його ідей:

- кооперація – діючий спосіб подолання фізіологічних і біологічних обмежень, співробітництво приводить до погоджених ефективних дій;
- успіх організації залежить від задоволеності її членів;
- організації можуть бути формальні і неформальні (як захист індивідів перед формальною);
- влада – це інформаційний зв'язок (команда), тому що персонал вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження.

Д. Мак-Грегор і теорія X – теорія Y. Книга «Людська сторона підприємництва» присвячена питанням практичного керування: керуючий будує свою поведінку з підлеглими у відповідності зі своїми особистими поданнями про працівників та їхні здібності.

Відповідно до теорії X (пряме застосування влади): кожній людині властиве від природи небажання працювати, тому вона уникає витрат праці, де це можливо; тому людей треба примушувати; люди намагаються уникати відповідальності й воліють бути веденими; найбільше люди бажають особистого спокою й мають потребу в захисті.

Відповідно до теорії Y (субординація як партнерство): витрати фізичних і духовних чинностей на роботі настільки ж природні, як при відпочинку – людина не відмовляється від виконання обов'язків; погроза покарання не є стимулом – люди наділені здатністю до самоконтролю й самоуправління; нагорода за діяльність відповідає виконаним завданням; творчість досить поширена серед населення, але через високорозвинені технології прихована (рис. 1.9).

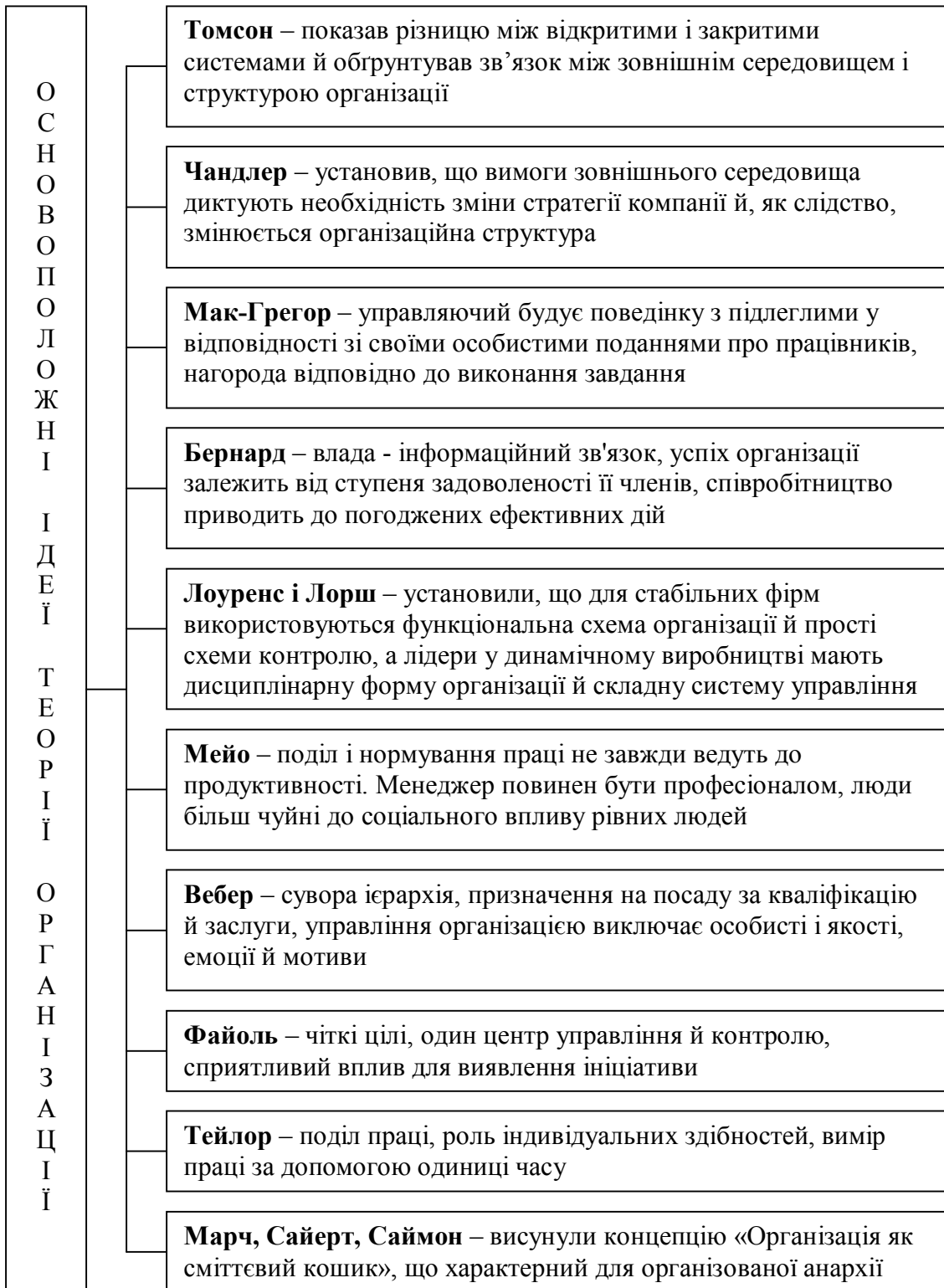


Рисунок 1.9 – Основні ідеї теорії організації

А. Чандлер у книзі «Стратегія і структура» (1962) установив, що зі змінами стратегії компаній змінюється і їх організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища.

Дж. Томсон у книзі «Організації в дії» (1964) виконав теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації, показавши різницю між закритими (орієнтовані на внутрішні фактори) і відкритими організаціями.

У 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі гарвардської школи бізнесу П. Лоуренс і Дж. Лорш, результати в книзі «Організація та її оточення»: вони розглядали організаційні структури та системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати у динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків) з кращими компаніями стабільною, мало змінної галузі (виробництво контейнерів). Установили, що фірми, для яких характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Навпаки, лідери у динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації та складні системи управління. Отримані результати стали основою для формування концепції організації як відкритої системи.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон висунули концепцію «Організація як кошик для сміття» (модель нераціонального прийняття рішень); особи, які приймають рішення, не працюють в умовах досконалого знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ. Ця модель застосовна до організаційної структури, відомої як організована анархія, наприклад: університети, дослідницькі організації (технології незрозумілі, плинність кадрів «прийшов-пішов»).

1.2.3 Розвиток сучасної теорії організації

Сучасна теорія організації розвивається в трьох напрямках (рис. 1.10):

1) ***ситуаційний підхід*** – не існує єдино правильного рішення (кожному типу управлінської ситуації й розв'язуваних завдань відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія й структура);

2) ***екологічний підхід*** затверджує, що серед організацій виживає найбільш пристосована, має місце процес природного відбору й заміни організації (ефективність організації визначається здатністю виживати); роль навколишнього середовища абсолютна, менеджмент не робить особливого впливу на здатність до виживання, тому що ресурси обмежені, одні організації уцілюють, інші – припиняють існування (у сучасних моделях організаційної екології особлива увага приділяється механізмам, що забезпечують структурні зміни в організаціях);



Рисунок 1.10 – Напрями розвитку сучасної теорії організації

3) *підхід організаційного навчання* – визнання двох видів навчання: навчання по одинарній петлі (звичайне навчання персоналу, що підвищує здатність організації досягати поставленої мети) і по подвійній петлі – це організований процес самонавчання організації, що приводить до повного переосмислення досвіду організації та її навчання за допомогою цього (гнучкість організаційної структури й системи винагород, вільний обмін інформацією й досвідом, сприятливий клімат для розвитку й навчання персоналу).

1.2.4. Сучасна організаційна парадигма

Сучасна організаційна парадигма пов'язана з інтеграцією областей людської діяльності, у тому числі зближення теорії організації, теорії систем, теорії управління (кібернетики), синергетики.

Теорія систем вивчає сутність цілісності й системності, властивості цілого і його частин, тобто організацію деякого стійкого об'єкта, цілісність якого і є система.

Кібернетика вивчає проблеми формування й передачі управляючих впливів для досягнення заданого стану системи довільної природи, тобто досягнення певного рівня її організації.

Синергетика вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації й саморозвитку.

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

Спостерігається усе більш глибоке й продуктивне взаємопроникнення теорії систем, теорії організації, кібернетики й синергетики в міру їхнього розвитку. Однак ця обставина створює проблему ідентифікації зазначених наук. Аналіз цієї проблеми дозволяє зробити припущення про продуктивність ідеї створення єдиної організаційної науки.

Наприкінці 1980-х років стала поширюватися ідея представлення організації у вигляді системи бізнес-процесів (бізнес-системи), а управління її діяльністю - як управління бізнес-процесами. Під бізнес-системою розуміється система відносин усередині організації, в її зовнішнім оточенні, галузі і на ринку.

У рамках бізнес-процесів організація представляється як динамічна система зі своїми входами й виходами. Зовнішні входи й виходи, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем, визначають границі основних бізнес-процесів (бізнес-процесів першого порядку). Разом із цим усередині організації повинні існувати потоки робіт, що забезпечують основні бізнес-процеси. Вони також мають свої границі, свої входи і виходи. Утримування основних і допоміжних проблем, розв'язуваних організацією, і сама організація перетворюються в систему прийняття рішень.

Функціональний менеджмент реалізується в цільовій моделі організації, тоді як управління бізнес-процесами орієнтується на модель, в якій проблеми розглядаються не стільки як перешкоди до досягнення цілей, скільки як природні умови функціонування організації. В основі діяльності такої організації лежить не досягнення заздалегідь певних цілей, а забезпечення її стійкого розвитку. Виявлення проблем тоді можна розглядати як бізнес-процес.

Управління організацією на основі бізнес-процесів вимагає нового управлінського мислення й навіть нового покоління менеджерів.

1.3 Моделі теорії організації

1.3.1 Основні моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру й механізми координації діяльності організації (табл. 1.1).

Основними елементами організаційної моделі є :

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

Тобто модель організації являє собою супер-структуру, у рамках якої протікає діяльність організації.

Таблиця 1.1 – Основні моделі теорії організації

Риси моделі ТО	Моделі теорії організації	
	Класична (механічна)	Неокласична (органічна)
Організаційна	отримання економічних результатів	виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів індивідів
Структура і процеси	раціонально побудовані ієрархічні структури	децентралізовані структури і кооперативні відносини, які складаються мимоволі під впливом еволюції організацій, виходячи із потреб її членів
Характер організаційної поведінки	виконання приписаних робіт, повністю регульована раціональна поведінка	дії, що викликаються цінностями, нормами, особливостями груп і особистостей і важко піддаються регулюванню
Тип системи управління	механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури, що подібна механізму для досягнення цілей	органічно – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонують в умовах слаборегламентованих відносин
Розвиток	свідомий, заздалегідь обґрунтований і спланований, пристосований до умов, що змінюються	спонтанно назріваючі зміни через порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем
Напрями удосконалення	раціоналізація формальних структур, планомірна перепідготовка або заміна кадрів	вплив на групові та індивідуальні норми, організаційний клімат, стимулювання членів організації

Продовження таблиці 1.1 – Основні моделі теорії організації

Моделі теорії організації		
Інституціональна (Дуглас Норт)	Системна модель	Проблемна (В. Франчук)
досягнення розвитку організації	забезпечення економічних і соціально-психологічних результатів	установлюються залежно від виникаючих проблем
узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, при цьому неформальним надається провідне значення	характеристики організацій, установлені під впливом централізованих неформальних приписів	структура організації визначається характером і вирішуваних проблем
установлення порядку, за якого установки соціальної дії визнаються членами колективу як важливі	дії, обумовлені впливом зовнішніх факторів і особистісних відносин, частково регульовані	сприйняття обурень як проблем, реагуючи на них розумно
поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють	поєднання органічних і механістичних систем управління залежно від ситуації	органічний, залежно від проблем, що виникають
реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей	реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей	реалізація змін, що забезпечують подолання проблем
рішення проблем на основі компромісу між групами	перебудова формальних і неформальних характеристик на основі зворотного зв'язку	члени організації аналізують проблеми й реалізують рішення

1.3.2 Альтернативні моделі теорії організації

Крім основних моделей наука теорія організації виділяє низку моделей (рис. 1.11).

Процесна модель – тектологія А. Богданова (Малиновського), що заклав основи російської теорії організації. Він досліджував об'єктивні закони створення й розвитку організації. Основна ідея тектології: тотожність природних і суспільних явищ з організаційної точки зору. Шляхи стихійно-організованої творчості природи й методи свідомо-організаційної роботи людини повинні підлягати науковому узагальненню. А. Богданов писав, що людина у своїй організаційній діяльності є тільки учнем і наслідувачем великого загального організатора - природи, тому методи людські не можуть вийти за межі методів природи й представляють стосовно них тільки окремі випадки.

А. Богданов вважав, що від способу поєднання будь-яких елементів системи залежить позитивне або негативне їхнє функціонування. У випадку, коли ціле є більше суми складових його частин можна говорити про організованість у системі, коли менше - про дезорганізованість. Причому й те й інше дуже важливо для організації, тому що подає інформацію про чинність з'єднання. Якщо групи руйнівню зіштовхуються, дезорганізуючи один одного, то це від того, що кожний намагається зробити світ під себе, не досягнута їхня єдність, це боротьба організаційних форм.

Богданов вводить три типи систем: організовані, дезорганізовані й нейтральні. ***Організація, за Богдановим, є потік складових її незалежних процесів виробництва, пов'язаних циклами розвитку й деградації.*** Розвиваючи поняття системності, Богданов розглядав організацію як ціле, що більше своїх частин. Дійсне збереження форм можливо тільки шляхом прогресивного розвитку, без нього збереження зводиться до руйнування. Розвиток організації як процес збереження можливий з урахуванням двох сторін: зовнішньої і пологи, пов'язаної зі світовим потоком подій і внутрішнього середовища, що складається з активних суб'єктів. Богданов першим представив організацію як процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною стану рівноваги, що еволюціонує разом із зовнішнім середовищем.

Р. Моклер дійшов висновку, що в найкращому разі можна розробити умовні, ситуаційні принципи, які можуть бути корисні в певних, конкретних ділових ситуаціях.

Дж. Вудворд одна з перших досліджувала (понад 100 компаній із чисельністю понад 100 чол.) вплив технологій на організаційні процеси. Охоплення контролем при масовому виробництві 41-50 чол. (тому що відсутня необхідність постійного контролю); при штучному виробництві 21-30 чол. (кожний виконавець сам несе відповідальність, полегшуючи завдання менеджера); при безперервному 11-20 чол. (тому що ціна помилки значно вище). Висновок: велика організація може включати підрозділи, що функціонують за іншими організаційними принципами, чим вся організація у цілому.

МОДЕЛІ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
→	Конфліктна модель (Роберт Хілл). Мета - знизити силу конфлікту, організація діє в умовах суперечливих інтересів її членів і має суперечливі цілі
→	Сучасна організаційна парадигма (Хищенко). Передбачає автономію, свободу і відповідальність - вихід системи замикається на вход, і вона переходить в режим саморозвитку
→	Інтернаціональна модель (Бернард). Організація розглядається як система дійсної взаємодії між працівниками, які вносять в організацію власні цінності та очікування
→	Модель організаційного потенціалу (Ігор Ансофф). В основі лежить ідея матриці. Організація розглядається як система
→	Ситуаційна модель (Пітер Друкер, Дейвіс) пропонує дві структури: механічна (організація твердо стоїть «на ногах»), органічна (орієнтована на зміни зовнішнього середовища). Головна заслуга в об'єднанні
→	Соціотехнічна модель передбачає виявлення зв'язків між внутрішньогруповими залежностями і технологією виробництва
→	Кібернетична модель (Бір, Форестер) передбачає побудову повної математичної моделі структури організації з урахуванням зворотних зв'язків
→	Модель людських відносин (Ротлісбергер) організація - громада, головна роль відводиться неформальній організації
→	Природна модель (ПАРС, Мертон): організація розглядається як об'єктивний самоудосконалений процес, управління і контроль відсутні
→	Процесна модель (технологія Богданова)
→	Системна модель
→	Інституціональна модель (Дуглас Норт)
→	Неокласична модель (органічна)
→	Класична модель (механічна)
→	Проблемна модель (Франчук)

Рисунок 1.11 – Моделі теорії організації

Д. Макгрегор - необхідність зближення цілей організації й цілей індивіда: при досягненні організацією цілей необхідно дозволяти членам організації реалізовувати свої цілі (Теорії X і Y).

К. Арджирис визначив необхідні тенденції розвитку людини в організації: від пасивності до активності, від залежності до незалежності, від негайного задоволення потреби до відстроченого, від здатності виконувати конкретні операції до здатності виконувати абстрактні, від декількох здатностей до їхнього різноманіття.

Модель людських відносин (Є. Мэйо: організація-громада) – головний регулятор функціонування – прийняті в організації норми поведінки. Першим зробив висновок, що на продуктивність праці впливають не матеріальні, а психологічні фактори. Назріваючий конфлікт між організацією й особистістю можна дозволити шляхом задоволення соціальних потреб працівника.

Теорія організаційного потенціалу запропонована в 1970-х роках Ігорем Ансоффом. Він виділив структурний (заснований на внутрішньому устрої фірми, поділі функцій раціоналізації діяльності, розповсюджений до Другої світової війни), і динамічний (на аналізі взаємодії із зовнішнім середовищем – після Другої світової війни) підходи до формування організаційних структур.

При збільшенні продуктивності праці усередині організації слабшає конкурентна реакція, отже, необхідно з'єднати обидва підходи. І. Ансофф назвав три головні стратегії у поведінці сучасних організацій: прагнення до економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства й політика в області нововведень. Зміна стратегії організації веде до змін її внутрішнього потенціалу, що визначається зовнішніми умовами. Для успішної зміни організаційного потенціалу потрібні сприятливий клімат і кваліфіковані керівники.

П. Дракер моделював організаційні процеси, вивчав їхнє поєднання, намагаючись унести системність у наукову розробку проблем.

Ситуаційна модель (виникла на початку 60-х років) ґрунтується на практичному досвіді роботи в компаніях: визначали, як буде діяти компанія в тій або іншій ситуації.

Інтеракціоністська – Ч. Бернард: організація розглядається як система тривалих взаємодій між її членами, які вносять в організацію свої власні очікування й цінності.

Соціотехнічна модель (А. Райє, Є. Тріст) заснована на залежності внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва.

Конфліктна модель (Р. Хол): організація має безліч суперечливих цілей і діє в умовах суперечливих інтересів різних членів організації або її груп.

1.4. Основні закони організації

1.4.1. Поняття про залежності й закони організації

Діяльність кожної організації заснована на залежностях, законах і закономірностях.

Залежність – основа формування закону, що показує зв'язок між вхідним впливом і результатом його перетворення. Залежності діляться на об'єктивні (формується незалежно від волі й свідомості людей) і суб'єктивні

(виробляються керівником або фахівцями на якийсь обмежений час для реалізації корпоративних цілей). Залежності можуть бути короткочасними (наприклад, залежність понаднормової продуктивності праці від величини оплати) і довгостроковими (наприклад, залежність заробітної плати працівника від його особистої продуктивності).

Також залежності можна поділити на моральні (пов'язані з дотриманням у суспільстві норм поведінки) й аморальні (пов'язані зі звичаями, які порушують міжнародні права людини). Іноді залежності підрозділяють на загальні й приватні, детерміновані й імовірнісні.

Поняття закону впливає з поняття залежності. Умови переростання:

- 1) фіксація залежності в законодавчих документах;
- 2) придбання залежністю статусу загальноприйнятої для значної кількості організацій;
- 3) визнання й підтримка залежності вченими.

Закон – це стійкий об'єктивний зв'язок явищ або подій, що властивий досить значній кількості організацій і має повторюваність у подібних умовах.

Соціальні закони визначають відносини між працівниками й групами і проявляються в процесі їхньої діяльності. Відповідно до соціальних законів складаються відносини між організаціями й людьми, що працюють у цих організаціях. На відміну від законів матеріального світу дія того самого соціального закону може мати різний ступінь інтенсивності в однотипних ситуаціях, що треба розглядати його не як постійну характеристику, а як деяку тенденцію, що має певний ступінь вірогідності. Прояв дії законів соціальних організацій завжди містить елемент невизначеності, тому що розвиток організації пов'язане з діяльністю людей. Типи невизначеностей: невідомість (для знову створеної організації зміни в політичній ситуації: обвал цін, війни); випадковість (фактори, що підкоряються соціальним законам) і розпливчастість (формулювання закону, що допускає неоднозначність тлумачення). Невизначеність характеризується поняттям «ризик». Менеджмент - це управління ризиками, що неможливо без знання законів, які регламентують функціонування соціальних організацій.

Закони мають велике значення для діяльності організації, тому що формують теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу від емпіричного підходу до професійного, дозволяють оцінювати виникаючі ситуації, дозволяють аналізувати накопичений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в компаніях. Закони, також як і закономірності, можна поділити на об'єктивні (закони організації) і суб'єктивні (закони для організацій).

Закони й закономірності мають механізм дії (формування залежності вихідних параметрів від вхідних) і механізм використання (набір правил і норм для працівника, що реалізує механізм дії). Для ефективної діяльності організації необхідно, щоб дані механізми були узгоджені між собою.

1.4.2. Класифікація законів організації

Існують різні точки зору на класифікацію законів організації, які близькі за своїм призначенням, але мають різночитання у назвах (наприклад, класифікація Е. А. Смирнова й класифікація А.А. Беляєва й Є.М. Короткова) (рис. 1.12).

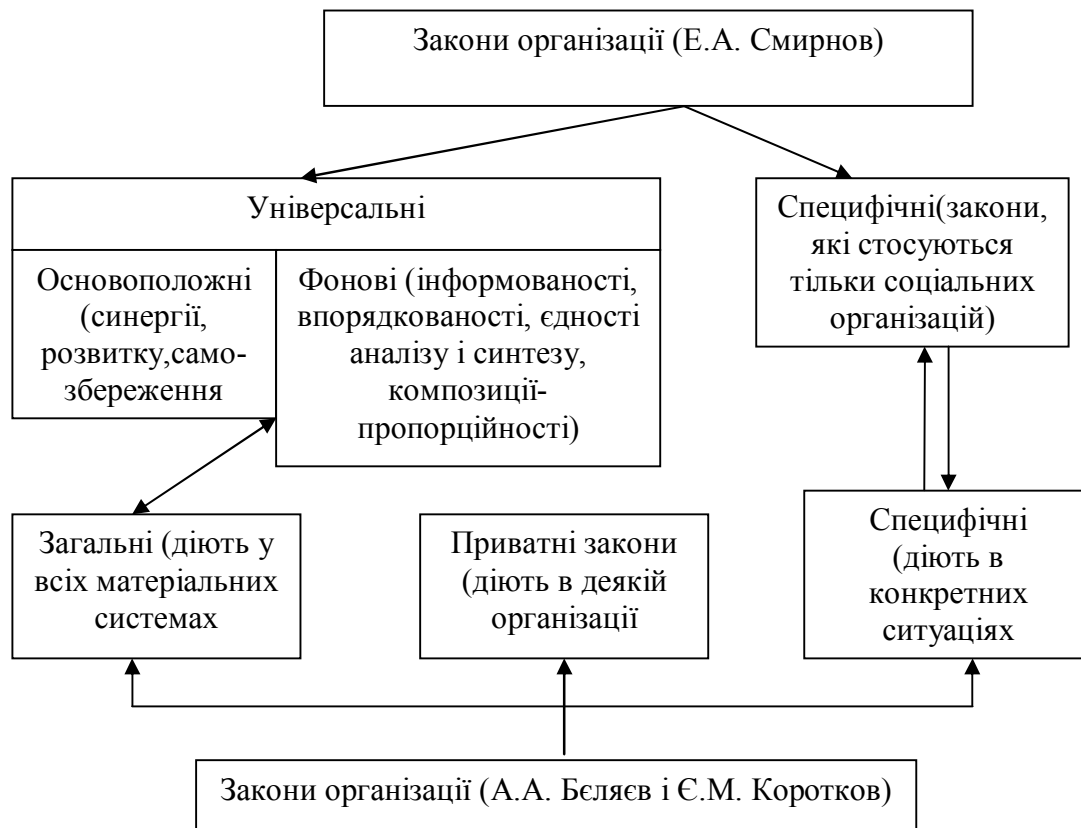


Рисунок 1.12 – Класифікація законів організації

Отже, закони організації бувають **загальні** (основні – діють в усіх організаціях); **специфічні** (діють у соціальних організаціях) і **приватні** (діють у конкретних ситуаціях і видах діяльності) (рис. 1.13).

Крім цього вчені виділяють:

- **закони будови організацій:** цілісності, пропорційності й композиції, ієрархічності;
- **закони функціонування й розвитку організацій:** необхідної розмаїтості, самоорганізації, самозбереження, синергії, інформованості-впорядкованості, розвитку;
- **закони, що регламентують функціонування соціальних організацій:** соціальної гармонії, оптимального завантаження, ефективного сприйняття й осмислення, установки, стабільності й дохідливості інформації та ін.

ЗАКОНИ

ЗАГАЛЬНІ (ОСНОВНІ)

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

Закон самозбереження - кожна організація прагне зберегти себе й для цього використовує весь свій потенціал

Закон розвитку - кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу

Закон інформованості - упорядкованості - чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє й зовнішнє середовище, тим вище ймовірність її успішного функціонування

Закон єдності аналізу й синтезу - кожна організація прагне настроїтися на найбільш економічний режим діяльності за рахунок постійної зміни своєї структури або виконаних функцій

Закон пропорційності-композиції - кожна організація прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси в заданих пропорціях

СПЕЦИФІЧНІ ЗАКОНИ СОЦІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Закон своєрідності - для кожної організації існує найкраща специфіка й тільки їй властива структура виробництва й управління

Закон ефективного сприйняття й запам'ятовування інформації-ці процеси реалізуються найбільш ефективно, якщо найбільш наближені до мислення працівника

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

Закон соціального завантаження - для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження робіт, за якого повною мірою можуть розкритися його можливості й здібності

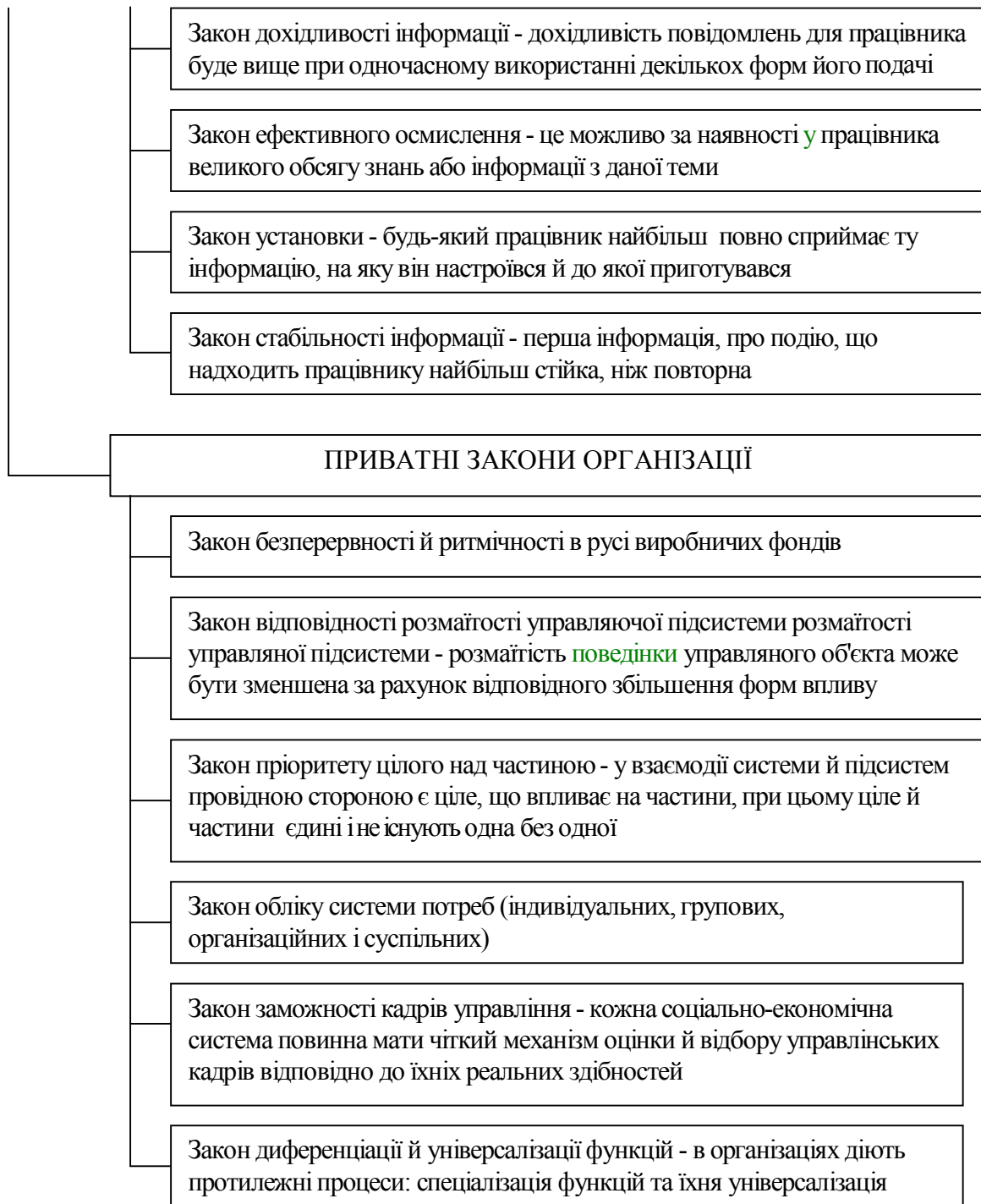


Рисунок 1. 13 – Закони, що діють в організації

1.4.3 Загальні закони організації

Закон синергії: для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде суттєво більше простої суми потенціалів елементів, що входять до неї, або суттєво менше.

Синергія – процес суттєвої зміни потенціалу, що відбувається пропорційно залученню ресурсів або стрибкоподібно. Зміст ефекту синергії полягає в тому, що приваблювані ресурси або підсилюють, або послабляють

один одного, і у зв'язку із цим загальний потенціал організації стає більше або менше суми потенціалів усіх використовуваних у діяльності ресурсів:

1) підвищений потенціал організації (формула 1)

$$P_1 = \Pi_k - (\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3), \quad (1)$$

2) знижений потенціал організації (формула 2)

$$P_1 = (\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3) - \Pi_k \quad (2)$$

де Π_k — загальний потенціал компанії;

Π_1, Π_2, Π_3 — потенціали 1, 2 і 3-го ресурсів. Сприятливим закон синергії буде, якщо керівник і підлеглі знають про нього. Ознаки досягнення синергії в організації: сприятливий клімат у колективі, скорочення технологічного циклу, активне придбання акцій свого підприємства, знижена втома працівників, постійний попит на продукцію або послуги, добродійна діяльність.

Закон самозбереження: кожна організація прагне зберегти себе й для цього використовує весь свій потенціал. Закон в аналітичному виді (формула 3)

$$\sum_{i=1}^n \left[(R_i + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_i + V_{2i}) \right] \quad (3)$$

де R_i, R_{2i} - внутрішні й зовнішні творчі фактори організації; V_i, V_{2i} — внутрішні й зовнішні руйнівні фактори; i - область, у якій розташований певний фактор. При цьому сума потенціалів створення повинна бути більше суми потенціалів руйнування.

Важливий показник для аналізу положення організації - рівень самозбереження - Cc - різниця між потенціалами створення й руйнування, ділена на сумарний обсяг ресурсів створення (формула 4)

$$Cc = (C - P / C) \times 100 \% \quad (4)$$

Закон розвитку: кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу:

$$R_j = \sum_{s=1}^n (R_{sj}) \rightarrow R_{\max}$$

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

R_{ij} – потенціал системи в i області і на j -м етапі;

R_{\max} – заплановані результати за конкретними видами діяльності.

$$\sum_{i=1}^n = [(k_1 \times V_i) \times (k_2 \times C_i) \times (k_3 \times B_i) \times (k_4 \times H_i) \times (k_5 \times O_i)] \rightarrow \max, \quad (5)$$

Закон інформованості-упорядкованості: чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє й зовнішнє середовище, тим вище ймовірність її успішного функціонування (формула 5)

де k_1, k_2, k_3, k_4, k_5 – коефіцієнти пропорційності впливу рівнів характеристик інформації один на одного,

V_i, C_i, B_i, H_i, O_i – відповідно рівні характеристик інформації: обсяг, цінність, вірогідність, насиченість і повнота в області /.

Слідство закону інформованості-упорядкованості: інформованість працівника після досягнення критичного рівня переходить у його компетентність.

Закон єдності аналізу й синтезу: кожна організація прагне настроїтися на найбільш економічний режим діяльності за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій. Швидкість і результат перетворень залежить від діапазона змін зовнішнього або внутрішнього середовища. Математично цей закон можна записати (формула 6)

$$\left[\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) = \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \right] \geq 0, \quad (6)$$

де R_{1i}, R_{2i} – внутрішні і зовнішні творчі фактори організації;

V_{1i}, V_{2i} – внутрішні і зовнішні руйнівні фактори; i – область, в якій розташований певний фактор.

Наслідки закону єдності аналізу та синтезу:

1) якщо $V_{1i}+V_{2i}$ менше, ніж $R_{1i}+R_{2i}$ тобто відсутні зовнішні і внутрішні впливи, то організація йде до повного виснаження ресурсів. Дана ситуація показує, що потреби у продукції організації не існує або суспільство не проінформоване про її діяльність;

2) якщо $R_{1i}+R_{2i}$ менше, ніж $V_{1i}+V_{2i}$, то практично відсутні зовнішні і внутрішні творчі ресурси, що веде до банкрутства організації;

3) якщо R_{1i} більше, ніж R_{2i} , тобто відсутні зовнішні творчі ресурси, то організація не займається громадською корисною діяльністю;

4) якщо R_{2i} більше, ніж R_{1i} тобто відсутні внутрішні творчі ресурси, то організації потрібні зовнішні субсидії чи дотації;

5) якщо V_{1i} більше, ніж V_{2i} то творчі ресурси організації витрачаються на подолання внутрішніх збурень, наприклад на страхування ресурсів, задоволення потреб співробітників, компенсацію збитків тощо;

6) якщо V_{2i} більше, ніж V_{1i} то творчі ресурси організації витрачаються на подолання зовнішніх збурень, наприклад на компенсацію збитків від зовнішніх джерел, створення служби безпеки.

Закон пропорційності-композиції: кожна організація прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси, які знаходяться у заданій пропорції (формула 7)

$$R \rightarrow N \rightarrow \max Ki = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i}, \quad (7)$$

де R – набір ресурсів; N – пропорційність (композиція);

Ki – коефіцієнт пропорційності,

Ri – конкретний ресурс.

Закон пропорційності забезпечує положення:

- 1) кожна організація повинна стежити за стратегічними, тактичними й оперативними змінами й вносити відповідні зміни в набір і пропорції ресурсів;
- 2) зміна утримування набору ресурсів та їхніх пропорцій не повинна виходити за межі нормативного рівня;
- 3) у кожній організації повинен бути обґрунтований план діяльності й розвитку;
- 4) набір ресурсів та їхніх пропорцій повинні бути обмежені раціональними рамками для їхнього ефективного використання;
- 5) кожна організація повинна виконувати весь набір функцій на своїй ділянці діяльності поза залежністю від колективу постійних працівників;
- 6) плановані до використання ресурси повинні підходити один одному за всіма характеристиками.

1.4.4. Специфічні закони соціальної організації

Закон своєрідності: для кожної організації існує специфічна, найкраща й тільки їй властива структура виробництва й управління.

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

Закон соціального завантаження: для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження роботою, за якого повною мірою можуть розкритися його здібності й можливості. Знайти область ефективної діяльності можна методом визначення кваліфікації за результатами роботи.

Закон ефективного сприйняття й запам'ятовування інформації: процеси сприйняття й запам'ятовування інформації працівником реалізуються найбільше ефективно, якщо вони наближені до процесу його мислення.

Закон ефективного осмислення: ефективно осмислення нового можливо за наявності у працівника великого обсягу знань або інформації з даної теми.

Закон установки: будь-який працівник найбільше повно сприймає ту інформацію, на яку він настроївся й до якої приготувався.

Закон стабільності інформації: перша інформація про подію, що надійшла працівникові, є найбільше стійкою, чим повторна про цю же подію.

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

1.4.5. Приватні закони організації

Закон відповідності різноманітності управляючої підсистеми різноманітності управленої підсистеми: невизначеність у поведінці управленого об'єкта може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності форм управління. Різноманіття існуючих соціальних систем, які розрізняються за масштабами, складністю, рівнем їхньої відкритості, визначає альтернативність шляхів їхнього розвитку. У соціальному розвитку відбувається твердий безперервний відбір більш зроблених організаційних структур, що володіють кращими властивостями адаптації.

Закон пріоритету цілого над частиною: у взаємодії системи й підсистеми провідною стороною є ціле, що активно впливає на частини, при цьому ціле й частини єдині, вони не існують одна без одної. Частини підлеглі цілому, рухаються й розвиваються в його межах. Відносини між ними - це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених у стабілізації й збереженні організації як системи. Для стабільного функціонування соціальна система повинна мати єдину мету й ведучий суб'єкт управління, що спрямовує її розвиток. За відсутності або недотримання кожного із цих параметрів організація не спроможна зберігати цілісність. Спочатку вона випробовує розбалансованість, дезінтеграцію, а згодом розпадається.

Закон обліку системи потреб: діями працівників завжди рухають потреби й інтереси, що ведуть із яких є соціально-економічні. Організація є самостійним господарюючим суб'єктом ринку, що породжує в колективі різні потреби. Окремі групи, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним ступенем трудомісткості. Все це створює різні потреби. Тому управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових, загальфірмових і суспільних інтересів, буде ефективним.

Закон заможності кадрів управління: кожна організація повинна мати чіткий механізм оцінки й відбору управлінських кадрів відповідно до їхніх реальних здібностей.

Закон диференціації й універсализації функцій: в організаціях діють протилежно спрямовані процеси, з одного боку, поділ, спеціалізація функцій; з іншого - їхня інтеграція, універсализація. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їхньої взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації у цілому.

Закон безперервності й ритмічності в русі виробничих фондів: ритмічність процесу виробництва, безперервність матеріально-технічного постачання й реалізації виготовленої продукції, своєчасне відновлення основних виробничих фондів організації. Дотримання даних умов дозволяє досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів, що підвищує ефективність виробництва. Ритмічність роботи організації повинна перебувати під контролем господарських керівників, тому що чинність поділу праці організації взаємозалежні, порушення ритму в одній частині системи викличе труднощі роботи в іншій.

1.4.6. Взаємозв'язок законів організації

Закони мають один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Наприклад, закон інформованості-упорядкованості є допоміжним для всіх інших законів. Закон пропорційності-композиції пов'язаний із законом оптимального завантаження.

Кожному етапу життєвого циклу організації відповідає максимальний або мінімальний вплив законів. Так, закон синергії, як і закон розвитку, має найбільше значення на етапі впровадження організації на ринок і на стадії зростання й розвитку, а на стадіях спадання й ліквідації його вплив виявляється мінімальним. Навпаки, закон самозбереження має найбільше значення на стадіях спадання й ліквідації, а на етапі розвитку не робить ніякого впливу. Закон інформованості-упорядкованості впливає на всіх етапах життєвого циклу.

Закони організації і закони для організації будуть ефективно працювати в тому випадку, якщо керівник зуміє знайти їхнє розумне сполучення, виділити головний на сучасний момент закон і забезпечити підпорядкування йому всіх інших законів для досягнення цілей організації.

Із законів організації впливають принципи, на основі яких організація функціонує й розвивається.

1.5. Принципи дії статичних і динамічних організацій

1.5.1. Статика й динаміка організаційних систем

Поняття статика й динаміка, які сьогодні використовуються для характеристики соціальних організацій, запозичені з механіки.

Статичний і динамічний стан організації визначається етапами життєвого циклу організації, яке можна поділити на дві групи - статичну й динамічну.

<p>СТАТИКА – урівноважений стан організації, у якому вона перебуває незалежно від негативних або позитивних змін, що відбуваються в зовнішній середовищі. При цьому всі параметри організації, що відображають її діяльність, залишаються незмінними протягом тривалого часу. Статична організація задовольняється досягнутим і прагне до спокійного життя без проблем. А якщо немає змін, то немає й розвитку. Така організація в сучасний і складний час не зможе довго триматися «на плаву»</p>	<p>ДИНАМІКА – розвиток організації та її поступальних рухів уперед до нових цілей під впливом впливів (наприклад, 1-й закон Ньютона: змінити стан інерції може тільки дія). Для організації, що розвивається динамічно, характерне прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології, збільшувати випуск продукції, розширювати коло розв'язуваних завдань, освоювати нові ринки для збільшення прибутку, прагнучи до стану стійкої рівноваги</p>
---	--

Динамічний стан включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння й відродження. Вони характеризуються вирішенням внутрішніх і зовнішніх проблем у взаємозв'язку. Статичний стан характеризується нечутливістю. До нього відноситься етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні й зовнішні відносини розглядаються окремо (рис. 1.14).

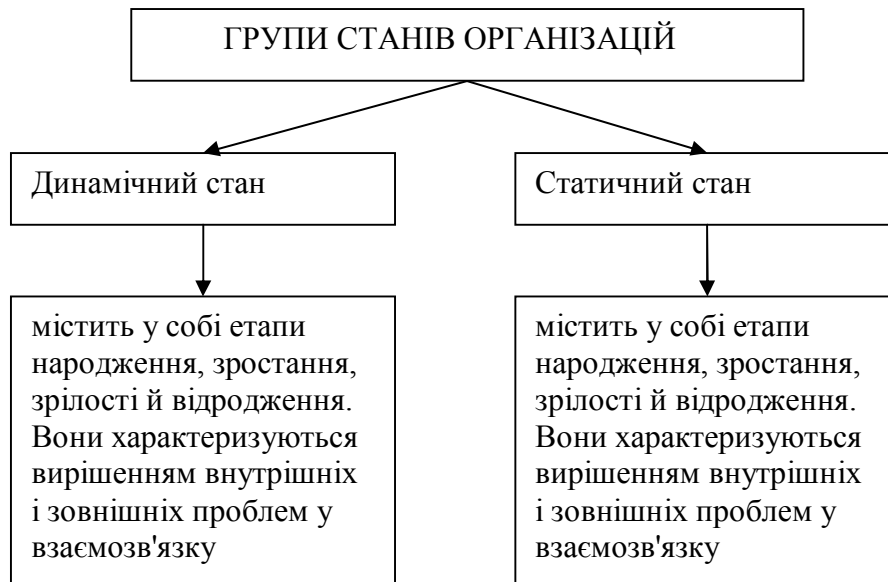


Рисунок 1.14 – Стан організації

Увійти у статичний стан можна з будь-якого етапу життєвого циклу двома шляхами (рис.1.15).

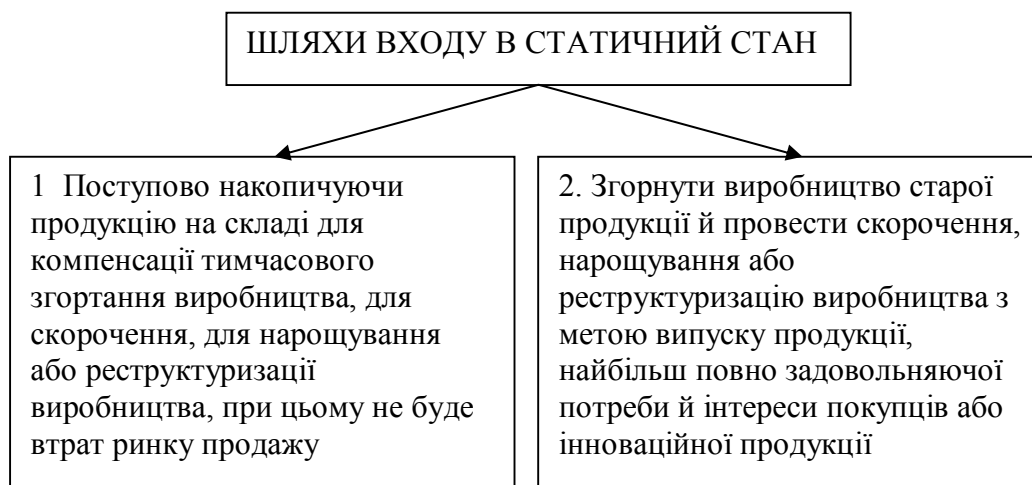


Рисунок 1.15 – Шляхи входження в статичний стан

У теорії організації сформульовані принципи, на основі яких здійснюється побудова, функціонування й розвиток організацій.

Принцип – оптимальне правило (норма), що сформульована людьми й носить об'єктивний характер.

Принципи організації є відбиттям об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури й організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, між організацією й державою, застосовуються ті або інші методи управління.

Зі змінами економічного життя змінюються й принципи організації. Наприклад, на початку ХХ ст. застосовувалися принципи, вироблені Ф. Тейлором і А. Файолем, сьогодні приділяється увага соціальному аспекту.

У літературі наводиться різна класифікація принципів. А.А. Беляєв і Є.М. Коротков підрозділяють їх на загальні, приватні й ситуаційні. Є.А. Смирнов виділяє принципи статичного й динамічного станів, а також загальні принципи організації. Поєднуючи ці підходи, можна підрозділити всі принципи на:

- **загальні** – для всіх організацій і ситуацій;
- **приватні й ситуаційні** – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації;
- **динамічного або статичного** станів, характерні для певної організації.

Крім цього, у літературі принципи організації підрозділяються на три групи (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2 – Принципи організації

Групи принципів	Склад принципів	Зміст принципів
1) Структурні принципи	Поділ праці, єдність мети і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації, влада і відповідальність	Забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями і завданнями, з одного боку, та їх поділ на більш приватні і дрібні, з іншого, сприяючи правильному підбору та призначення керівників, закріплення за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднання підрозділів ланцюгом цільових команд
2) Принципи процесу	Справедливість, дисципліна винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу	Визначає характер і зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. Ці принципи необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур
3) Принципи кінцевого результату	Порядок, стабільність, ініціатива	Визначають оптимальні характеристики організації

Правильно сформована організація повинна відповідати ознакам, поданим в таблиці.

1.5.2 Загальні принципи організації та їх характеристика

Принцип зворотного зв'язку: соціально-економічні системи – це відкриті і нерівноважні системи. Їх регулювання можливо за принципом зворотного зв'язку. Будь-яка система управління складається з управляючої та управлінської підсистем. Між ними є різноманітні комунікаційні зв'язки, які є каналами передачі управлінської інформації, циркуляція якої дозволяє установити співвідношення між інформацією на вході й виході управлінської системи. Зіставлення рівнів інформації дає можливість оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів. Оцінка інформації суб'єктом керування повинна бути оперативною і достовірною, щоб не відбулася втрата якості керування.

Принцип розвитку (необоротна спрямована зміна системи): рух нерівноважної системи до притягачелю стійкості, що забезпечується завдяки відхиленням значень величин від їхніх середніх значень на кожному з етапів життєвого циклу організації. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну (поступова кількісна і якісна зміна) і революційну (стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану системи, процесу управління до іншого). Існує прогресивний й регресивний розвиток, що може спочатку охоплювати не всю систему, а тільки будь-який її компонент.

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

Принцип додатковості: амбівалентний підхід до розкриття функціонування й розвитку організацій – це поєднання в організації, з одного боку, об'єктивних, стійких тенденцій, рівноважних, організованих, прогнозованих начал; а з іншого, – випадкових, нестійких, стихійних, мимовільних, імовірнісних, непрогнозованих начал.

Три принципи відповідності:

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

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

3) **ефективності виробництва й економічності:** для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю й витратами (ефект (результат) визначається зменшенням витрат) (рис. 1.16).



Рисунок 1.16 – Принципи організації

Принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації виробництва й управління: необхідно, щоб було знайдене найкраще поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва й управління. Даний принцип вимагає вчасно провадити об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є: зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

Принцип прямочності: виробничі й інформаційні процеси повинні йти по найкоротшому шляху щоб уникнути додаткових витрат і перекручувань. Наприклад, дорога інформація, проробивши довгий шлях, може виявитися недостовірною.

Принцип ритмічності й синхронізації: виробничі й інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим рівнем рівномірності протягом заданих тимчасових інтервалів для забезпечення узгодженості продуктивності праці на різних ділянках єдиного технологічного процесу. При цьому серед виробничих підрозділів треба виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підбудовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає гнучкості в організації бізнес-процесів: щось тимчасово підсилити, когось виділити, переорієнтувати на нові підрозділи або процеси.

1.5.3. Приватні і ситуаційні принципи організації

Приватні й ситуаційні принципи організації мають обмежене розповсюдження в організаціях, вони обумовлені складною ситуацією або особливим характером діяльності. Їх підрозділяють на наступні групи:

1) використовувані в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній, сімейно-побутовій); 2) застосовувані в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи держслужби, принципи управління персоналом); 3) управління організацією.

Наприклад, американський дослідник Д. Коллінз при формуванні команди рекомендує керуватися наступними засадами:

- керівництво здійснюється за допомогою питань, а не відповідей;
- обговорюються помилки, а не обвинувачуються працівники;
- при невдачах керівник дивиться в дзеркало, а при удачах у вікно.

1.5.4. Принципи станів організації

Принципи статичного стану організації.(рис. 1.17):

Принцип пріоритету мети: найвищий пріоритет має мета у системі «функції-структура-персонал». При створенні, реструктуризації або ліквідації організації найбільш добре повинна бути розроблена загальна мета й представлена більш дрібними цілями за областями діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукції, що випускається (послуги, товари, інформацію). Кожна мета повинна бути конкретизована у вигляді завдань з зазначенням обсягів, термінів, ресурсів. Для їхнього рішення формуються функції управління й виробництва з зазначенням складності й схожості. На їхній базі створюється оптимальна організаційна структура, що, у свою чергу, служить підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функції над структурою: найвищий пріоритет має функція у системі «функція-структура». Керівник спочатку формує набір необхідних функцій, потім відповідно до нього створює організаційну структуру.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом: пріоритет віддається керівництву щодо майбутніх працівників. Спочатку підбирається керівник, який зможе професійно реалізувати поставлену мету, потім він підбирає команду, яка за професійними й особистісними якостями може працювати над конкретними завданнями.

ПРИНЦИПИ СТАНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Принципи статичного стану організації

Принцип пріоритету мети: найвищий пріоритет має мету у системі; при створенні, реструктуризації або ліквідації організації найбільш добре повинна бути розроблена загальна мета, і вона повинна бути представлена більш дрібними цілями за областю діяльності або за видами продукції, що випускається. Кожна мета повинна бути конкретизована у вигляді завдань із зазначенням обсягів, строків та ресурсів. Для їхнього вирішення формуються функції управління й виробництва з зазначенням трудомісткості, складності і схожості. На їх базі створюється оптимальна організаційна структура, яка, у свою чергу, і служить підставою для формування контингенту працівників організації. Принцип пріоритету функції над структурою: найвищий пріоритет має функція, керівник спочатку формує повний набір необхідних функцій, потім ; відповідно до нього визначає цілі та завдання, створює організаційну структуру і підбирає персонал.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом: пріоритет віддається керівництву щодо майбутніх працівників. Спочатку підбирається керівник, який зможе реалізувати поставлену мету, потім він підбирає команду, яка за професійними й особистими якостям може працювати над конкретними завданнями

Принципи динамічного стану організації

Принцип пріоритету персоналу: найвищий пріоритет має персонал. Будь-яка організація створюється людьми і для людей. Глобальна мета: максимально задовільнити потреби особистості кількості організації та суспільства. При функціонуванні організації головна увага має приділятися персоналу, його стимулюванню. Тому необхідно формувати структуру, функції, завдання та цілі, застосовувані для нього. Їх необхідно відкоригувати у разі виникнення проблем з персоналом.

Принцип пріоритету структури над функціями: найвищий пріоритет має структура. При цьому керівник або створює унікальну для своєї організації структуру, або повністю копіює її у будь-якої зразкової, на його погляд, організації з набором вже виконуваних функцій. Практика показує, що 60-80 % віддає перевагу копіюванню. Зміни, які відбуваються у структурі, супроводжуються веденням нових або скороченням старих функцій виробництва чи управління. Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом: у діючій організації при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет повинен віддаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника, тобто майбутній керівник повинен підбиратися під конкретно діючі структурні підрозділи з урахуванням його сумісності з колективом підлеглих, причому він не повинен зменшувати потенціал колективу і бути гірше за свого попередника

Рисунок 1.17 – Принципи станів організації

Принцип пріоритету персоналу: найвищий пріоритет має персонал у системі «функції-завдання-мета». Будь-яка організація створюється людьми й для людей. Глобальна мета: максимально задовольнити потреби особистості й суспільства. При функціонуванні організації головна увага повинна приділятися персоналу, його стимулюванню. Тому необхідно формувати структуру, функції, завдання й цілі, прийнятні для нього. У випадку виникнення проблем з персоналом необхідно їх відкоригувати.

Принцип пріоритету структури над функціями: найвищий пріоритет має структура у системі «функція-структура». Керівник або створює унікальну для своєї організації структуру, або повністю копіює структуру у будь-якої зразкової, на його погляд, організації з набором уже виконуваних функцій (використовуючи метод бенч-маркінгу). Практика показує, що 60-80 % керівників бажають копіювати. Зміни, які відбуваються у структурі, супроводжуються уведенням нових або скороченням старих функцій виробництва або управління.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом: у діючій організації при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет повинен віддаватися колективу підрозділу відносно майбутнього керівника, тобто він повинен підбиратися під конкретно діючі структурні підрозділи з урахуванням його сумісності з колективом підлеглих, причому керівник не повинен зменшувати потенціал колективу або бути гірше свого попередника.

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

Питання для перевірки

1. Охарактеризувати об'єкт і предмет теорії організації.
2. Які методи використовує теорія організації?
3. Який зв'язок теорії організації з іншими науками?
4. Які основні напрями розвитку теорії організації?
5. Дати характеристику моделей теорій організації.
6. У чому полягає сутність теорії організації як інтегративної науки?
7. Які особливості роботи організацій в умовах формування ринкових відносин в Україні?
8. Дати визначення й тлумачення поняттю «залежність».
9. Які умови переходу залежності в закон?
10. Пояснити, у чому розходження між законами організації й законами для організацій.
11. Чим визначається потенціал організації? Як впливає потенціал складових ресурсів на загальний потенціал організації?

12. Дати формулювання закону синергії й перелічити наявні варіанти його реалізації. Перелічити основні ознаки досягнення синергії в організації.
13. У чому полягає суть закону самозбереження? Охарактеризувати параметри, що впливають на рівень самозбереження організації. Як забезпечити вибір правильної стратегії самозбереження?
14. Які ознаки вказують на реалізацію приватних законів організації?
15. Які закони підтверджують реалізацію режиму розвитку організації?
16. Яке призначення специфічних законів організації? Охарактеризувати основні ознаки прояву специфічних законів організації.
17. Визначити й обґрунтувати етапи життєвого циклу організації на конкретному прикладі.
18. Охарактеризувати принципи станів організації.

Тема 2. ПРИРОДА Й ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Поняття й сутність організації

2.1.1. Визначення поняття організації

Слово «організація» походить від латинського «organize» – робити спільно, стрункий вид, влаштовую. Слово «організація», що сходить до грецького «органон», – «інструмент» або «знаряддя», у російську мову потрапило через французький, де основним значенням був «устрій».

Б.З. Мільнер: «Організація являє собою свідомо координоване, соціальне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети» [9]. Отже, **організація** – це утворення групи або окремих осіб, взаємодіючих між собою, управляних керівництвом організації й працюючих на постійній основі для досягнення загальних цілей,

Дотепер єдиного розуміння організації не вироблено. Організація розглядається як явище (об'єкт) і як процес (рис. 2.1).

Як явище організація (підприємство) – це фізичне об'єднання реальних елементів для виконання програми або мети, наприклад, набір елементів, що представляє підприємство з виробництва холодильників «Стінол»; є середовищем діяльності менеджера. У Росії організації як явище регулюються Цивільним кодексом РФ.

Як процес організування – сукупність дій, які ведуть до утворення й удосконалювання взаємозв'язків між частинами цілого (процес організування), наприклад, процес створення працездатного колективу; виступає однією з основних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль). Організація як процес регулюється законами про працю й кримінальними кодексами.



Рисунок 2.1 – Визначення поняття організації

З управлінської точки зору під організацією розумілася група осіб, взаємодіючих одна з одною заради досягнення загальної мети за допомогою

різних речовинних, правових, економічних та інших умов. Крім того, організацією також називають дії людей, спрямовані на створення такої структури, забезпечення необхідних передумов її функціонування й відновлення (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Поняття організації

Організація як структура характеризується низкою основних ознак:

- 1) наявність мети, що надає зміст існуванню організації, визначеність і спрямованість діянь її членів, згуртовує й поєднує їх у повсякденному житті;
- 2) наявність у ній деякого числа учасників, які, доповнюючи один одного, об'єднуючи свої зусилля, допомагаючи один одному, забезпечують реалізацію її мети;
- 3) внутрішній координуючий центр, що надає стабільність організації, рівновагу внутрішнім і зовнішнім процесам;

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

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

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

Для будь-якої організації характерний вертикальний (за рівнем управління) і горизонтальний (за виконуваними функціями) поділ праці.

2.1.2. Місія й цілі організації

Кожна організація визначає свою ***місію (призначення)***. Значення визначення місії організації полягає в тому, що вона являє собою базис для всіх планових рішень організації. Здійснюючи свою місію, організація домагається досягнення певних цілей.

Групи цілей представлені на рис. 2.3.

Розвиток організації описується кривою життєвого циклу, характер і довжина якого визначаються конкретними умовами функціонування організації, її особливостями пристосування до виникаючих змін.



Рисунок 2.3 – Групи цілей організації

2.1.3. Життєвий цикл організації

У життєвому циклі організації виділяють п'ять етапів (рис. 2.4):

1. Підприємницький етап – період становлення організації, усвідомлення своїх цілей, творчого підйому.

2. Етап колегіальності – період швидкого зростання організації, усвідомлення своєї місії й формування стратегії розвитку (неформальні комунікації, високі зобов'язання).

3. Етап формалізації діяльності – період стабілізації розвитку: стабілізація структури з акцентом на ефективність

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

Етапи

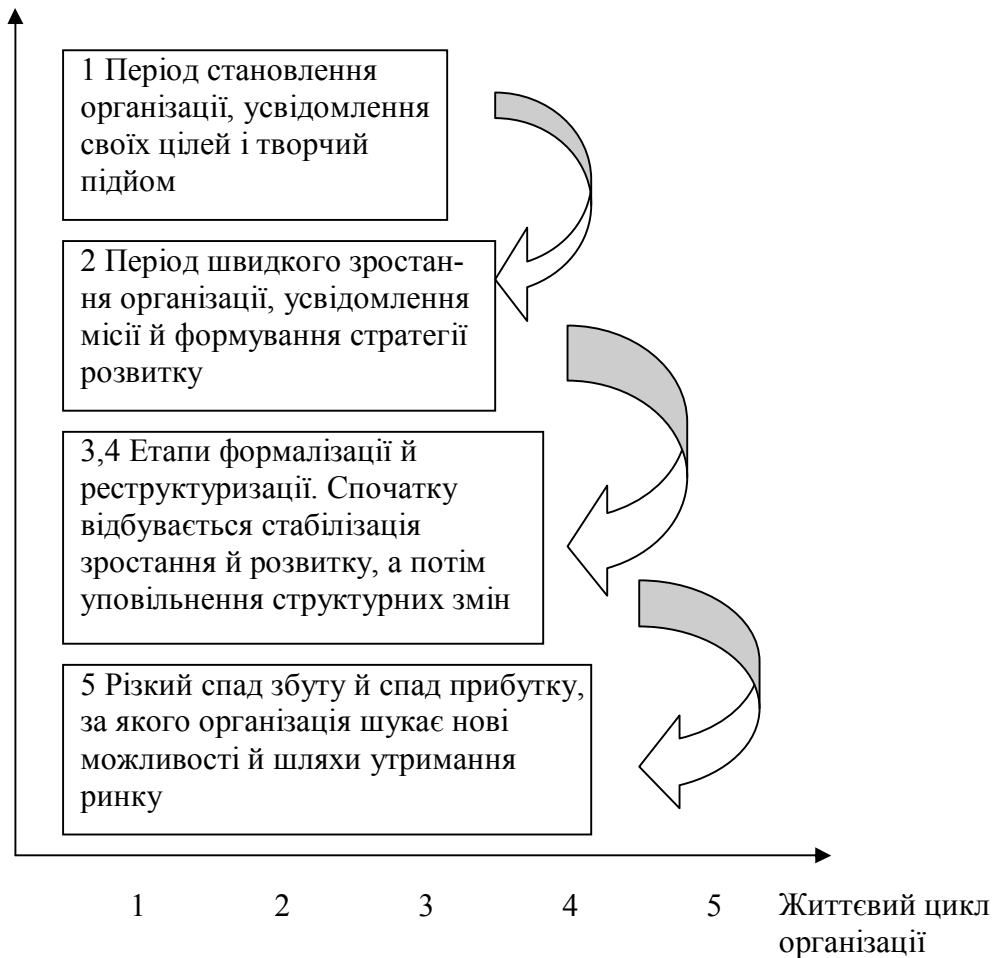


Рисунок 2.4 – Життєвий цикл організації

4. Етап реструктуризації – період уповільнення зростання і структурних змін, диференціація товарів і ринків, передбачення нових потреб.

5. Етап спаду – період, що характеризується різким падінням збуту і зниженням прибутку, при цьому організація шукає нові можливості та шляхи утримання ринків, що супроводжується високою плинністю кадрів і наростанням конфліктів.

Закономірність розвитку організації слід враховувати при розробці стратегічних і тактичних планів розвитку організації, удосконалювання її структури та системи управління.

2.1.4. Технологія створення і реєстрації організації

Для створення організації необхідно пройти 10 етапів:

1. Формування команди засновників. Результатом першого етапу є «Протокол установчих зборів» з підписами всіх засновників, а також паспортні дані для фізичних осіб, банківські реквізити і печатка – для юридичних осіб.
2. Розробка й оформлення комплексу установчих документів.

3. Подача документів у реєстраційну палату та їхнє узгодження. При подачі документів на всіх фізичних осіб -засновників повинні бути паспорти або документи, що їх замінюють.

4. Отримання тимчасового свідоцтва про реєстрацію на термін від 30 до 45 днів.

5. Копіювання і завірення документів. Тимчасове свідоцтво та всі зареєстровані в палаті документи копіюються в 6-7 примірниках, два із них засвідчуються в нотаріальній конторі, а інші - у тій самій Палаті.

6. Оформлення офіційних атрибутів організації (печатка, штампи, бланки, коди ОКПО, рахунок у банку).

7. Поставлення на облік у податковій інспекції, Пенсійному фонді, Фонді зайнятості, Фонді медичного страхування й ін.

8. Подача комплекту документів у Реєстраційну палату. До комплекту входять довідка з банку, оцінка податкової інспекції, коди ОКПО, оцінка Пенсійного фонду й Фонду зайнятості, статутні документи.

9. Отримання постійного свідоцтва про реєстрацію.

10. Підтвердження постійної реєстрації (у Пенсійному фонді та податковій інспекції).

Після створення і реєстрації організації необхідно скласти виробничо-технічний паспорт, що містить у собі загальні відомості про організацію:

- місцезнаходження, шляхи сполучення, рік заснування та перелік основної продукції, що випускається організацією;
- зведені дані за показниками матеріально-технічної бази (площа, основні кошти, чисельність виробничого персоналу, дані про потужність, організаційний рівень виробництва);
- відомості про енергетика та сантехніка, про спорудження з екологічно шкідливим виробництвом;
- про склад організації (перелік цехів і господарств, дані про обладнання та облікове число працюючих у кожному підрозділі);
- характеристику житлового фонду й культурно-побутових будинків.

До виробничо-технічного паспорта додаються генеральний план організації, схематичний план місцевості, схема енерго- і тепlopостачання, схематичні плани та розміри будинків, планування розташування обладнання в цехах, а також альбом фотографій основних промислових об'єктів організації. Відомості паспорта періодично коректуються.

2.2. Організація як відкрита система

2.2.1. Сутність системного підходу до організації

В основі теорії організації лежить теорія систем, тому що термін «організація» в одному зі своїх лексичних значень означає впорядковану і організовану систему.

Система – це ціле, створене із частин і елементів для не спрямованої діяльності; це сукупність взаємозалежних діючих елементів.

Ознаки організації як системи:

- безліч складових її елементів (підсистем);
- єдність головної мети для всіх підсистем;
- наявність зв'язків між елементами;
- цілісність і єдність підсистем;
- наявність структури та ієрархічності в організації;
- відносна самостійність підсистем;
- наявність управління елементами системи (організації).

Кожна організація повинна мати всі ознаки системи, відсутність хоча б одної неминуче приводить організацію до ліквідації. Таким чином, системний характер організації - це необхідна умова її діяльності.

Організація в теорії інтерпретується як досягнення структурованості, внутрішньої впорядкованості, узгодженості взаємодії щодо самостійних частин і системного об'єкта.

Система може включати великий перелік елементів, і її доцільно поділити на низку підсистем (рис. 2.4).

СИСТЕМА

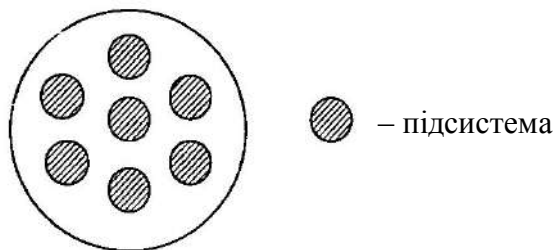


Рисунок 2.4 – Структура системи

Підсистема – це набір елементів, що представляють автономну всередині системи область, наприклад технологічну, економічну, організаційну, правову підсистеми.

Великі підсистеми звичайно називають системами.

Сучасна наука прагне представити організацію як систему, що складається із взаємозалежних частин і змінних, і розглядає її як соціальну систему, що входить до складу більш широкої системи суспільства. Організація як соціальна система має наступні відмітні риси:

1. Організація – цільова система. Вона створюється для досягнення певних цілей.
2. Члени організації являють собою спільність людей, об'єднаних для досягнення загальної мети.
3. Організації властива ієрархічність, яку можна представити у вигляді пірамідальності її побудови з єдиним центром. Організація – ієрархічно побудована система.

Таким чином, організація являє собою систему, в якій люди ієрархічно з'єднуються у об'єднання для досягнення мети.

Отже, поняття «організація» і «система» досить близькі. Пояснюється це тим, що організація є окремий випадок системи. Люди поєднуються для того, щоб своєю діяльністю задовольнити потреба окремої людини, колективу або суспільства.

2.2.2. Класифікація систем і їх властивості

Існує кілька класифікацій систем, але основні є їхнє угруповання в трьох підсистемах:

1) Технічна підсистема включає будь-які працездатні вироби, що мають інструкції для користувача. Це технічне обладнання (машини, прилади) або технологічні процеси, засновані на застосуванні технічних коштів. Відповідно, процес ухвалення рішення заздалегідь визначений.

2) Біологічна підсистема включає флору і фауну, у тому числі відносно замкнуті біологічні підсистеми. Це організми людей, тварин. Еволюційні процеси відбуваються повільніше, ніж у технічних підсистемах, що і є причиною обмеженості набору рішень. Процес прийняття рішень частіше носить непередбачений характер.

3) Соціальна (суспільна) підсистема характеризується наявністю людини в сукупності взаємозалежних елементів. Ця підсистема поєднує людей і має найбільшу розмаїтість функціонування. Набір рішень також у значній частині відрізняється, що обумовлюється швидкістю зміни свідомості людини. У соціальній підсистемі немає видатних загальноновизнаних лідерів.

Соціальна система може включати біологічну і технічну підсистеми, та біологічно-технічну. Соціальні, біологічні й технічні системи можуть бути: штучними та природними, відкритими та закритими, повністю й частково передбачуваними (детерміновані й стохастичні системи), твердими й м'якими (рис. 2.5).

Розглянемо дану класифікацію систем на прикладі соціальних систем.

Штучні системи створюються за бажанням людини, або будь-якого суспільства для реалізації намічених програм або цілей, наприклад родина, конструкторське бюро, студентська профспілка.

Природні системи створюються природою або суспільством, наприклад система світобудови, циклічна система землекористування, стратегія стійкого розвитку світової економіки.

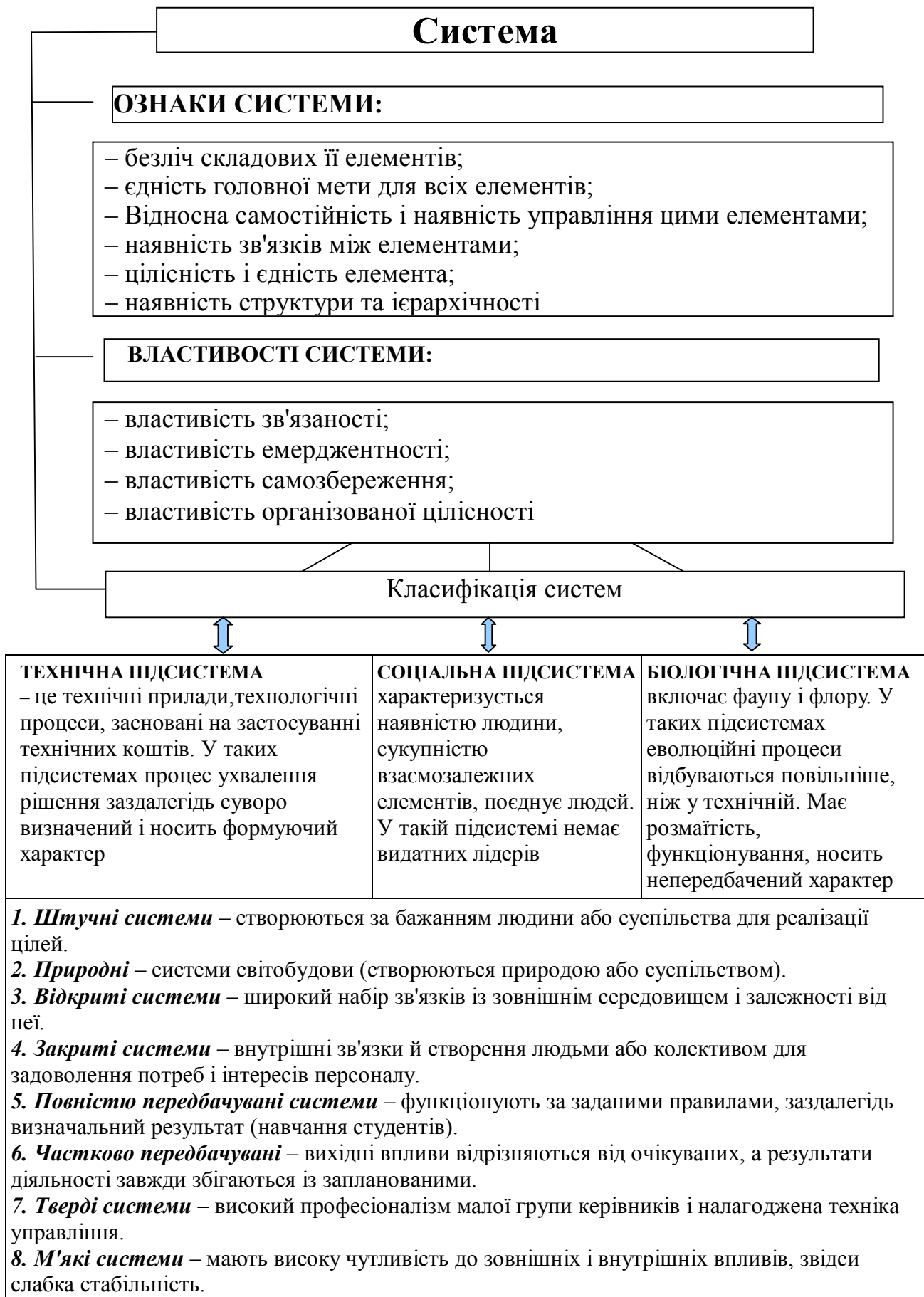


Рисунок 2.5 – Класифікація систем і їх властивості

Відкриті системи характеризуються широким набором зв'язків із зовнішнім середовищем і сильною залежністю від нього, наприклад комерційні підприємства, засоби масової інформації, органи місцевої влади.

Закриті системи характеризуються внутрішніми зв'язками, і створюються людьми або організаціями для задоволення потреб й інтересів переважно свого персоналу або засновників, наприклад профспілки, політичні партії, масонські суспільства.

Повністю передбачувані системи функціонують за заздалегідь заданими правилами із заздалегідь певним результатом, наприклад система навчання студентів в інституті, система, реєстрації ПБОЮЛ.

Частково передбачувані системи характеризуються тим, що вихідні впливи можуть відрізнятися від очікуваних, а результати діяльності не завжди збігаються із запланованими, що обумовлено тим, що одні події можуть відбуватися мимоволі (форс-мажорні обставини), інші – через недоліки професіоналізму персоналу; треті – через складність завдання або новизни інформації, наприклад венчурні компанії, науково-дослідні підрозділи, гра в рулетку.

Тверді системи засновані на високому професіоналізмі невеликої групи керівників і налагодженої технології управління та виробництва. Вони мають велику стабільність до зовнішніх і внутрішніх впливів, повільно реагують на слабкі впливи.

М'які системи мають високу чутливість до зовнішніх і внутрішніх впливів, тому слабку стабільність, наприклад систему котирувань цінних паперів, колектив творчих працівників, нові організації.

2.2.3. Системні властивості організації

Системні властивості організації наведені на рис. 2.4, 2.5:

– **властивість зв'язаності:** елементи набору можуть діяти тільки разом, у протилежному випадку ефективність їхньої діяльності різко знижується;

– **властивість емерджентності:** потенціал системи може бути більшим, рівним або меншим суми потенціалів складових його елементів;

– **властивість самозбереження:** система прагне зберегти свою структуру незмінною за наявності впливів, що збурюють, і використовує для цього всі свої можливості;

– **властивість організаційної цілісності:** система має потребу в організації та управлінні.

Кожна організація як система має вхідний вплив (який складається з дій зовнішнього середовища (вхід 1) і власних дій (вхід 2)), систему його обробки, кінцеві результати і зворотний зв'язок (рис. 2.6).

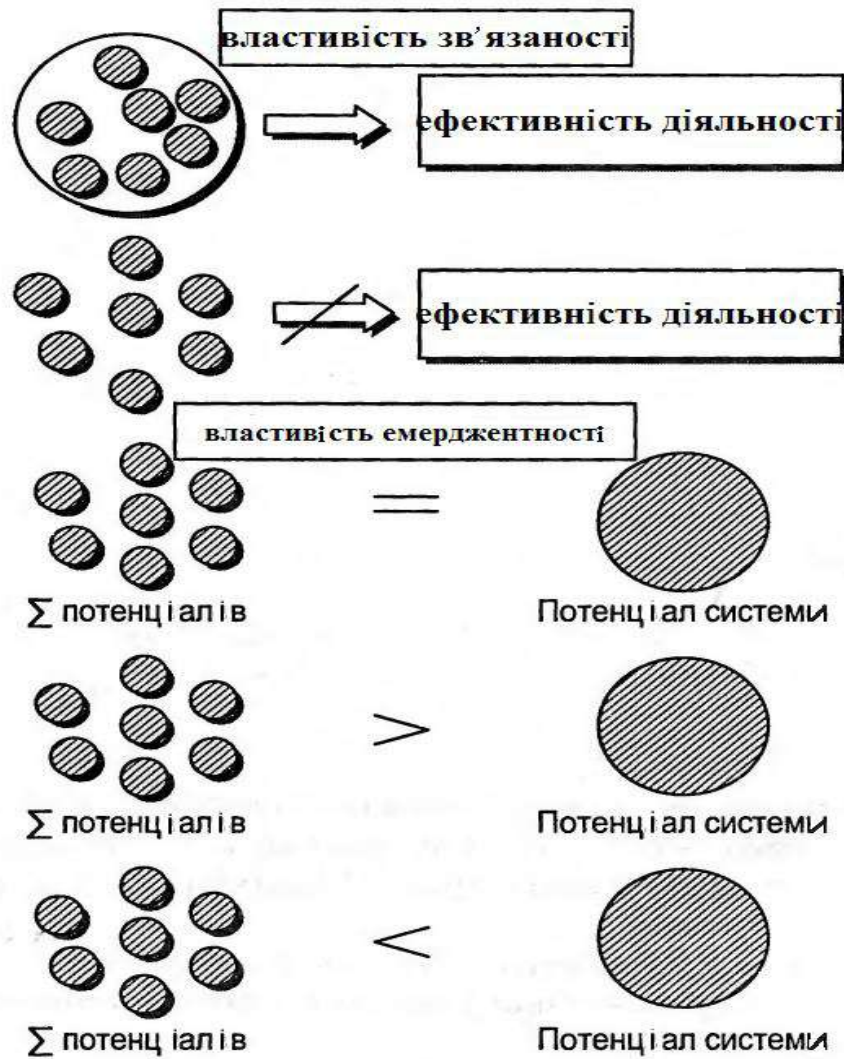


Рисунок 2.5 – Системні властивості організації

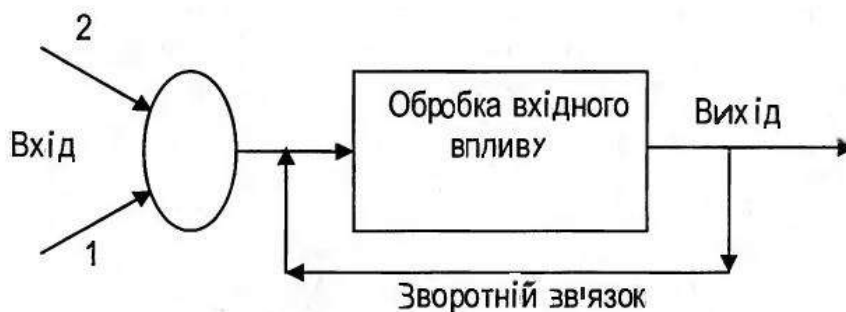


Рисунок 2.6 – Схема кінцевого результату і зворотного зв'язку

2.2.4. Управління організації та їх особливості

Управляні системи – це організації, які володіють властивістю змінювати свою поведінку, переходити в різні стани під впливом різних управляючих дій.

В управлених системах завжди є орган, який здійснює функції управління, тобто суб'єкт управління (управляюча частина) і об'єкт управління (управляна частина). Ці частини систем обмінюються діями, які показані стрілками на рис. 2.7.

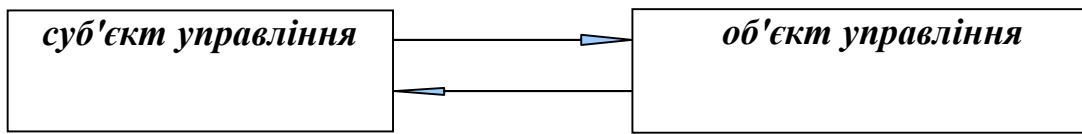


Рисунок 2.7 – Найпростіша схема управління системи

На кожную організацію як систему за допомогою безлічі зовнішніх факторів впливає навколишнє середовище. Ці зовнішні впливи називають вхідними величинами (вхідними змінними системи), а елементи системи, до яких включені вхідні дії, входами системи (рис. 2.8).

Для характеристики системи та її поведінки можна виділити групи змінних:

1) вхідні змінні, або вхідні дії, x (управляючі впливи – це такі величини, значеннями яких можна розпоряджатися в управлінні системою і змінювати їх з метою здійснення руху в бажаному напрямку) і M (спонукаючі впливи – це фактори зовнішнього середовища, які впливають на рух системи і їх в процесі управління змінити не можна, їх треба враховувати при розробці управляючих впливів), сигнали, що генеруються у зовнішньому середовищі і впливають на поведінку системи;

2) вихідні змінні, або змінні, що характеризують реакцію системи y і дозволяють описати деякі сторони поведінки організації, а суб'єкту управління оцінювати відповідності отриманих результатів з поставленими цілями управління, причому вихідні величини, як правило, змінюються зі зміною вхідних величин;

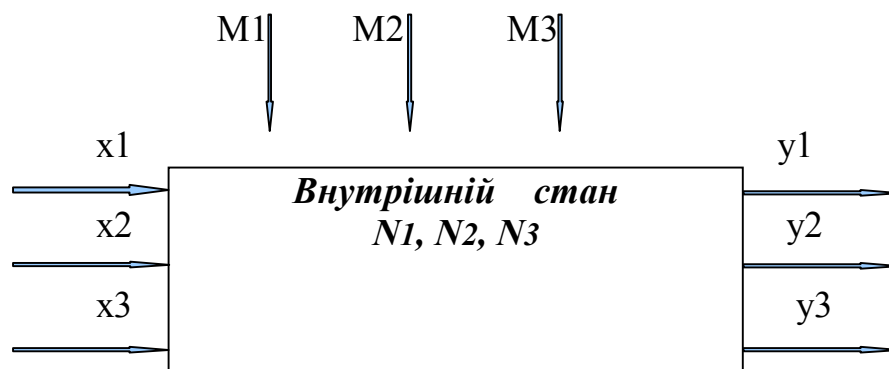


Рисунок 2.8 – Характеристика організації як системи

3) змінні стани системи N , що характеризують динамічну поведінку системи, тому що на результати роботи системи впливають і збурення внутрішнього характеру, що виникають у самій (внутрішній) системі.

2.2.5. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Для того щоб комплекс, який складається з людей, машин і механізмів, матеріалів та інших ресурсів, зміг функціонувати як єдине ціле, необхідно їх об'єднання, перетворення в організацію (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

Основні характеристики зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при прийнятті організаційних рішень, представлені на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Основні характеристики зовнішнього середовища

Складність зовнішнього середовища як системи характеризується наявністю багатьох елементів, кожен з яких є підсистемою, а також взаємозв'язками між цими елементами.

Складність зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів.

Простими є середовища, які мають порівняно небагато елементів, а існуючі елементи дуже схожі один на одного і легко зрозумілі. Складне комплексне середовище має на увазі наявність значної кількості факторів, кожен з яких може суттєво відрізнятися від інших, взаємозв'язок між ними дуже складно виявити і проаналізувати.

У конкретній ситуації на функціонування організації впливає значна кількість умов та факторів. Вони мають різну природу.

До технічних факторів належать наявні технології, матеріали.

Соціальні умови і фактори включають соціальні норми, цінності, переваги тощо.

Організаційні фактори – це використовувані організаційні структури, типи господарських зв'язків.

Можна виділити також економічні, правові, політичні, культурно-історичні фактори та умови.

На діяльність організації чинить вплив і *міжнародне оточення*, особливо якщо організація здійснює міжнародні операції. Наприклад, необхідно враховувати митні збори, податкові законодавства країни-експортера або імпортера, вимоги щодо якості, правила сертифікації тощо.

Складність зовнішнього середовища проявляється не тільки у значному числі і різноманітті її елементів, але і в їх взаємозв'язках. Можна виділити два рівні взаємозв'язків.

По-перше, це взаємозв'язки елементів одного фактора. Прикладом можуть бути взаємозв'язки між конкретними постачальниками, між конкурентами, між елементами законодавчої бази, між державними органами, які регулюють діяльність організації.

По-друге, це взаємозв'язки між різними факторами зовнішнього середовища. Наприклад, політична нестабільність ускладнює прилив інвестицій, і отже, уповільнюється технологічне оновлення, ускладнюється постачання ресурсів і т.д. Складність зовнішнього середовища по-різному впливає на різні внутрішні змінні організації, що особливо наочно проявляється за складної структури організації.

Другою важливою характеристикою є *динамізм зовнішнього середовища*. Відповідно, розрізняють статичні і динамічні середовища. Зрозуміло, що таке розмежування досить умовне. Статичне зовнішнє середовище залишається стабільним і немінливим протягом якогось періоду часу. Динамічне зовнішнє середовище є предметом певних змін, які іноді дуже важко передбачити.

Динамізм зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів. Відповідно до процесного підходу менеджменту вплив зовнішнього середовища на організацію є процесом. Його змістом стають зміни у самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю перетворень. Вони

зачіпають законодавчу базу господарської діяльності, ринки ресурсів і стан конкурентного середовища.

Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін цього середовища в конкретних галузях і в окремих елементах зовнішнього середовища. Наприклад, в організаціях, що діють у наукомістких галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнологія, розробка телекомунікацій тощо), зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж у мебельній промисловості. Досить швидко в перехідній економіці суспільства змінюється законодавча база, структура державних органів, що регулюють діяльність організацій.

Третя характеристика – *невизначеність зовнішнього середовища*. Для урахування складності і динамічності зовнішнього середовища при розробці управлінських рішень необхідна інформація. Однак достовірність такої інформації на момент прийняття рішення завжди обмежена. Обмежені й можливості організацій в отриманні та уточненні інформації для конкретної ситуації. Під впливом ускладнення зовнішнього середовища, його динамізму, потреба в інформації зростає, а можливість її отримання для конкретної швидко мінливої ситуації скорочується. Це призводить до посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підрозділяється на *середовище прямого і непрямого впливу*.

Середовище прямого впливу – це постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; конкуренти; державні органи та нормативні акти, що безпосередньо впливають на діяльність організації. Основні елементи середовища прямого впливу представлені на рис. 2.11.

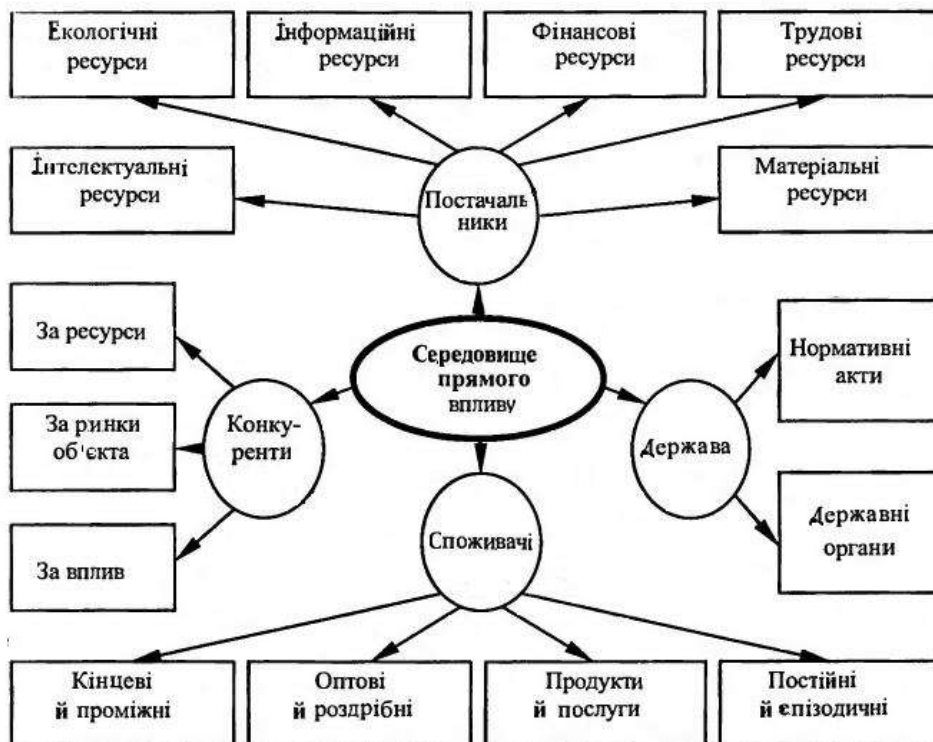


Рисунок 2.11 – Основні елементи середовища прямого впливу

Зовнішнє середовище прямого впливу – це специфічне зовнішнє середовище конкретної організації. Воно включає ті елементи зовнішнього середовища, з якими організація взаємодіє постійно або на більш-менш регулярній основі.

Будь-яка організація функціонує у певному специфічному зовнішньому середовищі і, як наслідок, стикається з низкою впливів. Аналіз середовища прямого впливу включає розгляд окремих її елементів та їх взаємодії.

Для сучасної організації зростає значення забезпечення менеджменту якісною інформацією. Це може бути інформація про ринки збуту, плани конкурентів, пріоритети державної політики, нові розробки продукції.

Особливе місце займає забезпечення організації трудовими ресурсами, що відповідають їй по кількості, структурі, рівнем загальної та професійної підготовки, стажем. Найбільш значущим тут є залучення висококваліфікованих менеджерів вищої ланки управління, а також навчання здібних керівників усередині організації.

Споживачі купують вироблені товари або послуги. У залежності від обсягу попиту розрізняють дрібних і крупних споживачів. Урахування запитів останніх – необхідна умова успішної діяльності організації. У залежності від ставлення до споживачів можна говорити про різні стратегії організації: продавати вже вироблену продукцію; виробляти продукцію, якої потребує споживач; формувати свого споживача, переконуючи його в необхідності придбання продукції, яка буде вироблятися.

Держава – її органи та нормативні акти – також безпосередньо впливає на організацію, а отже, належить до середовища прямого впливу. Це податкова і санітарна інспекції, органи статистичного обліку і т.д.

У результаті взаємодії організації з постачальниками і споживачами формується система господарських зв'язків – одна з найважливіших характеристик середовища прямого впливу.

Інша характеристика – це стан ринкового середовища. Тут перш за все визначається характер середовища – монополія (чиста, природна), олігополія або монополістична конкуренція.

Конкуренти можуть вести боротьбу за різні об'єкти (рис. 2.12).

Об'єктами конкуренції можуть бути і ресурси: трудові, матеріальні і фінансові, науково-технічні розробки і т.д.

Державний вплив здійснюється через законодавство і діяльність державних органів. Законодавством регулюються трудові відносини між працівниками і роботодавцями, податкові, митні відносини, охорона праці, умови виробництва певних видів продукції, захист прав споживачів, екологічне навантаження на навколишнє середовище і т.д.

Державні органи за характером виконуваних ними функцій можуть бути умовно розділені на контролюючі та регулюючі. При цьому використовуються різні способи і методи впливу на організації – видача ліцензій, установа ставок податків і квот, регулювання рівня цін і тарифів, визначення місць будівництва об'єктів і т.д.



Рисунок 2.12 – Об'єкти конкуренції

Середовище непрямого впливу. Багато з основних елементів зовнішнього середовища є загальними для більшості організацій в певний період часу. Економічний спад, наприклад, може надати руйнівну дію не тільки на діяльність окремої галузі, а й на функціонування цілих економічних систем. Ці загальні фактори формують основу зовнішнього середовища організації, у межах якої функціонують організації, тобто і менеджери, або середовище непрямого впливу (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Основні фактори середовища непрямого впливу

Фактори середовища непрямого впливу мають більш складну структуру, багатоплановий характер. Вони меншою мірою, ніж фактори середовища прямої дії, зазнають впливу організації. Інформація про середовище непрямого впливу часто неповна. В умовах посилення впливу цього середовища на конкурентоспроможність організації тут доводиться покладатися на суб'єктивні оцінки, а не на аналітичні дані.

Технології як фактор середовища непрямого впливу характеризують загальний рівень продуктивних сил. Це найбільш динамічний фактор даного середовища. Рівень і темп змінення технологій у різних галузях суттєво відрізняються. Однак найбільш наукоємні галузі і виробництва - комп'ютерні технології, системи телекомунікацій, виробництва синтетичних матеріалів - чинять значний і все зростаючий вплив на інші організації, ефективність діяльності. На зміну трудомісткій і фондомісткій стадіям виробництва прийшли наукомісткі технології, які дозволяють економити традиційні ресурси.

Темпи інфляції, безробіття, ставки податків і банківських кредитів, форми і масштаби державної підтримки бізнесу і т.д. безпосередньо впливають на взаємозв'язок організації з постачальниками і споживачами, на поведінку конкурентів. Наприклад, установлення податкових пільг сприяє притоку капіталу, а отже, полегшує задоволення потреби у фінансових ресурсах. Прогноз підвищення рівня інфляції спонукає збільшувати матеріальні запаси, отримання кредитів. Зростання попиту на матеріальні та фінансові ресурси також ускладнює їх придбання.

Стан економіки як фактор середовища непрямого впливу включає низку характеристик (рис. 2.14).

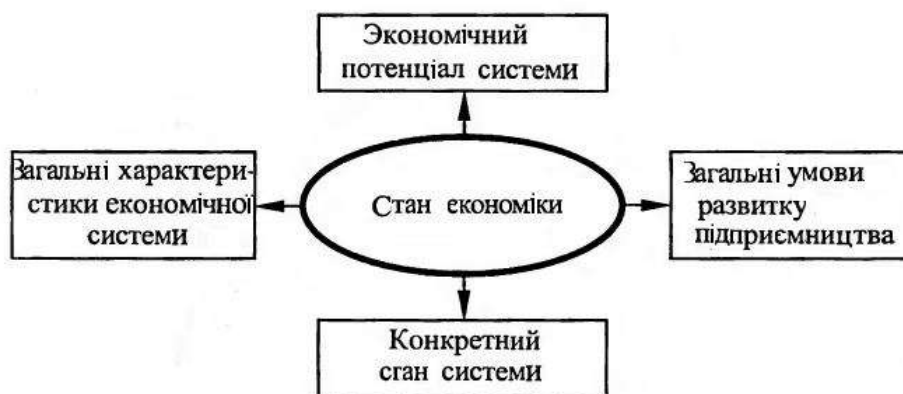


Рисунок 2.14 – Основні характеристики стану економіки

Загальна характеристика економічної системи – чисельність населення, наявність і використання ресурсів, тип державного устрою, грошова система, валютне положення, галузева структура економіки, параметри внутрішнього ринку, обсяг, структура і географія експорту та імпорту і т.д.

Соціокультурні фактори проявляються у соціальних цінностях і установках, пріоритетах, національних традиціях, що впливають на діяльність організації. У кожній країні існують уявлення про етичні методи ведення

бізнесу, необхідні стандарти якості обслуговування, допустимі рівні впливу на навколишнє середовище. Типові приклади таких факторів, які повинні бути враховані організацією: існуюча в Японії традиція довічного найму; рух «зелених» і попит на вироби з натурального хутра; уявлення про те, що жінки не схильні ризикувати, і їх неохоче висунення на посади вищих керівників.

Політичні фактори визначають загальну політичну ситуацію в країні, рівень її стабільності, передбачуваності. Високий рівень політичного ризику призводить до уповільнення науково-технічного оновлення виробництва, старіння структури, зниження конкурентоспроможності національних підприємств.

Фактори середовища непрямого впливу суттєво відрізняються в різних країнах. Це необхідно враховувати організаціям, які беруть участь у міжнародному бізнесі.

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, тому внутрішні змінні поділяються в основному на регульовані і неkontrolьовані - їх треба враховувати.

До внутрішніх змінних організації відносяться:

1) *Цілі і завдання* – це бажаний результат чи бажаний кінцевий стан організації (отримання прибутку, частка ринку, обсягу продажу, зниження витрат, збільшення числа клієнтів, підвищення продуктивності, рентабельність).

Етапи процесу досягнення цілей організації:

1. Керівництво організації: розробляє цілі всієї організації, визначає цілі підрозділів, повідомляє цю систему цілей підрозділам.

2. Керівництво підрозділів: конкретизує цілі підрозділів, повідомляє мету і ставить завдання перед конкретними працівниками.

3. Члени колективу: співвідносять свої цілі і мету організації і підрозділів, співвідносять свої цілі і цілі інших робітників, діють.

4. Керівництво організації і підрозділів оцінює результати діяльності членів колективу у відповідності з поставленими цілями, отримана інформація використовується при обґрунтуванні цілей наступного періоду.

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

2) *Структура організації* – це спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними областями (перелік робіт, виконуваних певним підрозділом, наприклад, при виконанні такої функції, як планування, беруть участь і плановий відділ, і лінійні керівники), що забезпечує досягнення мети організації.

Формування структури організації здійснюється на основі поділу праці: горизонтального (між фахівцями, здатними більш ефективно виконати дану роботу, притаманне як виробничій, так і управлінській діяльності, наприклад, у великих організаціях фахівців одного профілю об'єднують у групи – відділ маркетингу, диспетчерське депо) і вертикального (включає поділ двох рівнів:

на 1-му – відділення роботи з виконання виробничих завдань від роботи по координації такої діяльності; на 2-му – формується ієрархія управлінських рівнів).

3) **Технології** – це спосіб перетворення вихідних ресурсів у готові продукти (товар, робота, послуги).

Основні елементи технологій: обладнання, інформація; кваліфікація, навички; знання, інформація; інфраструктура.

4) **Люди (персонал)** – аналізується поведінка людей (окремих членів, людей у групах, керівника, лідера і його вплив на поведінку інших людей) у процесі функціонування організації, а також їх індивідуальні характеристики: здібності, схильність, потреби, очікування, сприйняття, відносини, цінності.

2.3. Різновиди організацій

Розглянемо основні різновиди організацій.

За походженням організації можуть бути первинними і вторинними по відношенню до своїх членів.

У первинних організаціях спочатку створюється організаційна структура, а потім вона наповнюється людьми. Працівники служать організації, підпорядковуються їй в усьому, діють відповідно до визначених нею правил. Прикладом первинних організацій є державні та муніципальні структури.

Вторинні організації створюються їх членами, які самі визначають норми поведінки та правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами. Вторинні організації бувають двох видів: корпоративні та асоціативні. Прикладом корпоративних організацій є різного роду товариства, що володіють у перервах між річними зборами учасників пріоритетом по відношенню до них. Це проявляється у тому, що в повсякденному житті члени організації через свої рішення, зафіксовані у статуті, підпорядковуються їй. Однак у кінцевому підсумку її долю визначають все ж таки вони. Таким чином, пріоритет організації в даному випадку хоч і має місце, але є умовним. Організації асоціативного типу, представлені різного роду асоціаціями, взагалі не мають у відношенні своїх членів пріоритету. Останні підпорядковуються організації тільки в тому випадку, якщо самі цього забажають, добровільно. Наприклад, асоціація любителів пива.

За механізмом функціонування та взаємодією між окремими елементами організації поділяються на механістичні та органічні.

Механістичні організації характеризуються однозначними внутрішніми взаємозв'язками і жорсткою регламентацією практично всіх сторін діяльності, що дозволяє їм функціонувати так само, як і будь-який технічний пристрій, наприклад годинник. У ряді випадків це буває дійсно необхідно і доцільно, скажімо, в умовах вирішення досить простих однозначних завдань, коли кожен з членів організації відповідає лише за свою вузьку ділянку роботи і взаємозв'язки між людьми прості і небагаточисельні. Механістичними були майже всі організації СРСР, а також крупні західні фірми, що функціонують в

традиційних галузях економіки, слабо схильних до дії НТР і конкурентної боротьби (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 – Різновиди організацій

Ситуація, в якій діють сучасні організації, характеризується нестійкістю, постійною зміною господарських пріоритетів і зв'язків, невизначеністю і важковимірністю цілей. Успіху в ній можуть добитися організації, побудовані за абсолютно іншим принципом, так звані *органічні*, які характеризуються такими ознаками; як: розмитість кордонів; значна самостійність окремих ланок;

слабка ієрархічність; переважання неформальних відносин. Все це надає організаційним структурам велику гнучкість і створює у членів організації додаткові порівнянно з попереднім випадком стимули до праці. Органічні структури переважають у сферах діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, науковими дослідженнями і впровадженням їх результатів.

З точки зору особливостей внутрішніх стосунків між людьми організації поділяються на формальні і неформальні.

Формальні організації створюються офіційно для вирішення тих чи інших виробничих і соціальних завдань; їх діяльність регламентується відповідними нормативними документами, як і відносини між учасниками. Такі організації вимагають від своїх членів наявності певного рівня знань, досвіду, кваліфікації, активної участі у своїх справах, старанності, відповідальності, дисциплінованості. Важливе значення мають і такі умови, як розподіл цілей і цінностей організації, а також підпорядкування установленим у ній правилам і нормам поведінки.

У той самий час члени організації у свою чергу покладають на неї певні надії: отримати престижну, змістовну, захоплюючу роботу, необхідні для її успішного виконання самостійність, права, владу, інформацію. Щоб спокійно працювати, члени організації повинні мати певні гарантії безпеки та соціальної захищеності. Там, де всі ці надії не виправдовуються, у рамках формальної організації виникає *неформальна*, за допомогою якої люди намагаються задовольнити потреби, так і залишаються незадоволеними, перш за все, у підтримці, у вирішенні особистих проблем, доступі до необхідної інформації, спілкуванні. Неформальній організації властивий особистий характер відносин, за якого займана людиною посада не має принципового значення, а також стихійне визначення у рамках цих відносин місця кожного учасника (в офіційних організаціях це відбувається на основі вольового рішення керівництва).

У залежності від основної мети діяльності юридичні особи поділяються на комерційні та некомерційні.

Основною метою діяльності *комерційної організації* є отримання прибутку і можливість її розподілу серед учасників.

Некомерційною організацією (НО) є організація, яка не має отримання прибутку як основної мети своєї діяльності і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками. Некомерційні організації можуть створюватись заради досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових та управлінських цілей, з метою охорони здоров'я громадян, розвитку фізичної культури і спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб громадян, захисту прав, законних інтересів громадян та організацій, вирішення суперечок та конфліктів, надання юридичної допомоги, а також в інших цілях, спрямованих на досягнення суспільних благ. Цивільний Кодекс (п. 3 ст. 50) дозволяє НО займатися підприємницькою діяльністю за умови, що зазначена діяльність служить досягненню цілей, заради яких вона створена і яким відповідає.

Класифікація юридичних осіб на комерційні та некомерційні дозволяє виявити всі різновиди юридичних осіб, визначити (виділити) правовий статус конкретних їх груп і провести розмежування організацій з неоднаковими типами правосуб'єктності, передбачити їх організаційно-правові форми і тим самим виключити можливість створення не закріплених законом організацій.

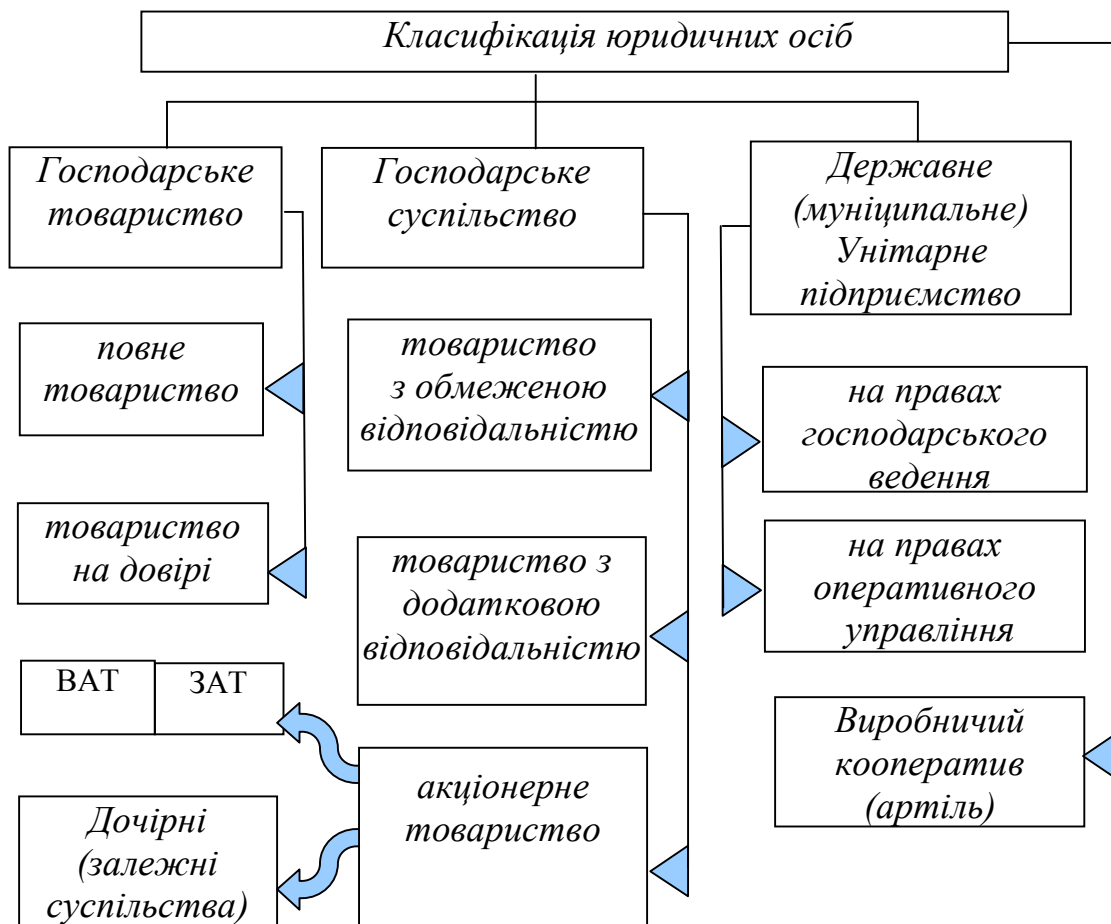


Рисунок 2.16 – Класифікація юридичних осіб у відповідності з Цивільним кодексом

При цьому виділяються організаційно-правові форми комерційних організацій, представлені в табл. 2.1

1) **Господарське товариство** є найбільш поширеною формою підприємництва як у Росії, так і за кордоном – це об'єднання осіб, з розділеним на частки (вклади) майном (капіталом) засновників (учасників).

Учасниками повних товариств і товариств на довірі можуть бути індивідуальні підприємці і (або) комерційні організації, а вкладниками в товариство на довірі можуть бути громадяни й юридичні особи. Учасники господарського товариства мають здійснювати підприємницьку діяльність особисто. Тому що людина роздвоїтися не може, то з цього випливає, що одна людина може бути учасником тільки одного товариства і тільки один раз :

а) **повне товариство** – товариство, учасники якого (повні товариші) відповідно до укладеного між ними договору займаються підприємницькою

діяльністю від імені товариства і несуть відповідальність за його зобов'язаннями належним їм майном;

б) *товариство на довірі (командитне товариство)* – товариство, в якому разом з учасниками, здійснюючими від імені товариства підприємницьку діяльність і відповідаючими за зобов'язаннями своїм майном (повними товаришами), є один або декілька учасників-вкладників (командитистов), які несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах сум внесених ними вкладів та не беруть участі у здійсненні підприємницької діяльності.

2) *Господарське суспільство* – є найбільш поширеною формою підприємництва (в континентальному праві ці організації називаються компаніями (фірмами), а в американському – корпораціями) – це об'єднання капіталу з розділеним на частки статутним (складеним) капіталом. Учасниками господарських товариств можуть бути громадяни та юридичні особи:

а) *товариство з обмеженою відповідальністю* – товариство засноване одним або кількома особами, статутний капітал якого розділений на частки визначених установчим договором розмірів; учасники ТОВ не відповідають за зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості здійснених ними внесків;

б) *товариство з додатковою відповідальністю* – товариство засноване одним або кількома особами, статутний капітал якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів; учасники такого законодавства солідарно несуть субсидіарну відповідальність за його обов'язки своїм майном в однаковому для всіх кратному розмірі вартості їх внесків, що визначається установчими документами товариства;

в) *акціонерне товариство* – суспільство, статутний капітал якого розділений на визначене число акцій; учасники акціонерного товариства (акціонери) не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акцій. Відповідно до законодавства акціонерні товариства бувають двох типів: відкриті (ВАТ) і закриті (ЗАТ – кількість його акціонерів не повинна перевищувати 50). Спеціальні вимоги пред'являються законодавцем для створення акціонерних інвестиційних фондів, які створюються у формі ВАТ, виключним видом діяльності яких є інвестування майна в цінні папери та інші об'єкти, передбачені ФЗ «Про інвестиційні фонди».

Законодавство України передбачає, що деякі організації можуть створюватися тільки у формі господарських товариств. До числа подібних організацій, що мають особливий правовий статус, відносяться кредитні та страхові організації. *Кредитною організацією* визнається юридична особа, яка дня отримання прибутку як основної мети своєї діяльності на підставі спеціального дозволу (ліцензії), має право здійснювати банківські операції (ст. 1 Закону «Про банки і банківську діяльність»). Кредитні організації можуть створюватися у вигляді банків або небанківських кредитних організацій. *Страховими організаціями* (страховиками) є юридичні особи, створені відповідно до законодавства для здійснення страхування, перестрахування,

взаємного страхування й отримали ліцензії в установленому законодавством України порядку).

Дочірнє і залежне суспільства – це коли інше (основне) господарське товариство або спілка внаслідок переважної участі в його статутному капіталі або відповідно до укладеного між ними договору, або іншим чином має можливість визначати рішення, що приймаються таким товариством.

3) **Виробничий кооператив (артіль)** - добровільне об'єднання громадян на основі членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської та іншої продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг), заснованої на їх особистій трудовій чи іншій участі та об'єднанні його членами (учасниками) майнових пайових внесків;

4) **Державне (муніципальне) унітарне підприємство** – комерційна організація, не наділена правом власності на закріплене за нею власником майно. Майно унітарного підприємства є неподільним і не може бути розподілене за депозитними вкладками (частками), у тому числі між працівниками підприємства. У формі унітарних підприємств можуть бути створені тільки державні та муніципальні підприємства.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правові форми комерційних організацій

Форми організацій	Характеристика форми
Повне товариство	Учасники відповідно до укладеного між ними договору займаються підприємницькою діяльністю від імені товариства і несуть відповідальність за його зобов'язаннями належним їм майном .
Товариство на довірі (командитне товариство)	Разом з учасниками, здійснюючими від імені товариства підприємницьку діяльність і відповідаючими за зобов'язаннями своїм майном, є один або декілька учасників-вкладників, які несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах сум внесених ними вкладів та не беруть участі у здійсненні підприємницької діяльності .
Товариство з обмеженою відповідальністю	Засноване одним або кількома особами товариство, статутний капітал якого розділений на частки визначених установчим договором розмірів; учасники ТОВ не відповідають за зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості здійснених ними внесків .
Акціонерне товариство	Статутний капітал АТ розділений на визначене число акцій; учасники акціонерного товариства (акціонери) не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акцій .
Відкрите акціонерне товариство	Учасники можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів .
Закрите акціонерне товариство	Акції розповсюджуються тільки між його засновниками або іншого, заздалегідь визначеного, кола осіб .
Виробничий кооператив (артіль)	Добровільне об'єднання громадян на основі членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності , заснованої на їх особистій трудовій чи іншій участі та об'єднанні його членами (учасниками) майнових пайових внесків .

Одночасно встановлено, що «комерційні організації з метою координації їх підприємницької діяльності, а також для захисту та представлення спільних майнових інтересів можуть за договором між собою створювати об'єднання у формі асоціацій або союзів, які є некомерційними організаціями .

Основні види *некомерційних організацій*:

1) *некомерційне товариство* – на сьогоднішній день законодавством України передбачено два види товариства – товариство власників житла та садівничі чи дачні товариства.

Товариством власників житла визнається некомерційна організація, об'єднання власників приміщень у багатоквартирному будинку для спільного управління комплексом нерухомого майна в багатоквартирному будинку, забезпечення експлуатації цього комплексу, володіння, користування і в установлених законодавством межах розпорядження спільним майном у багатоквартирному будинку .

Садівниче, городницьке або дачне некомерційне товариство може бути створено не менше ніж трьома громадянами.

2) *установа* – це некомерційна організація, створена власником для здійснення управлінських, соціально-культурних чи інших функцій некомерційного характеру і фінансована повністю або частково цим власником. Установа не має права відчужувати або іншим чином розпоряджатися (продавати, здавати в оренду, надавати в заставу тощо) закріпленим за нею майном і майном, придбаним за рахунок коштів, виділених йому за кошторисом. Разом з тим окремим видам установ безпосередньо законом може бути надано право розпорядження закріпленим за нею майном. Якщо відповідно до установчих документів установі надано право здійснювати діяльність, яка приносить доходи, тоді отримане від такої діяльності і придбане за рахунок цих доходів майно вступає у самостійне розпорядження установи і враховується на окремому балансі. При недостатності у розпорядженні установи грошових коштів відповідальність за її зобов'язаннями несе власник майна. Власник майна, закріпленого за установою, має право вилучити зайве, невикористовуване або використовуване не за призначенням майно та розпорядитися ним на свій розсуд.

3) *споживчий кооператив* – являє собою добровільне об'єднання громадян і юридичних осіб на основі членства з метою задоволення матеріальних та інших потреб учасників, що здійснюється шляхом об'єднання його членами майнових пайових внесків. У зв'язку з цим члени кооперативу можуть не брати участь у діяльності кооперативу, але зобов'язані залучати майнові внески. Отримані кооперативом доходи можуть розподілятися між його членами. Членами споживчого кооперативу можуть бути громадяни, які досягли 16 років, а також комерційні і некомерційні організації. Споживчі кооперативи повинні засновуватися не менше ніж трьома засновниками. До числа споживчих відносяться:

Споживче товариство – це добровільне об'єднання громадян та (або) юридичних осіб, створене, як правило, за територіальною ознакою, на основі членства шляхом об'єднання його членами майнових пайових внесків для

торгівельної, заготівельної, виробничої та іншої діяльності з метою задоволення матеріальних та інших потреб його членів (згідно Закону «Про споживчі товариства»).

Житловий або житлово-будівельний кооператив – добровільне об'єднання громадян та (або) юридичних осіб на основі членства з метою задоволення потреб громадян у житлі, а також управління житловими та нежитловими приміщеннями в кооперативному будинку.

Житловий накопичувальний кооператив – це споживчий кооператив, створений як добровільне об'єднання громадян на основі членства з метою задоволення потреб членів кооперативу у житлових приміщеннях шляхом об'єднання членами кооперативу пайових внесків.

Сільськогосподарський споживчий кооператив – це сільськогосподарський кооператив, створений сільськогосподарськими товаровиробниками (громадянами і (або) юридичними особами) за умови їх обов'язкової участі в господарській діяльності споживчого товариства. Сільськогосподарські споживчі кооперативи поділяються на переробні, збутові (торгові), що обслуговують постачальницькі, садівничі, городницькі, тваринницькі, кредитні, страхові та інші кооперативи. Не менше 50 % обсягу робіт (послуг), виконуваних обслуговуваними, переробними, збутовими (торговими), постачальницькими, садівницькими і тваринницькими кооперативами, повинно здійснюватися для членів даних кооперативів.

Кредитний споживчий кооператив громадян – це кооператив, створений громадянами, які добровільно об'єдналися для задоволення потреб у фінансовій взаємодопомозі. Кредитні споживчі кооперативи громадян можуть створюватися за ознакою спільності місця проживання, трудової діяльності, професійної приналежності чи якоїсь іншої спільності громадян.

4) громадське об'єднання – це добровільне, самокероване, некомерційне формування, створене з ініціативи громадян, що об'єдналися на основі спільності інтересів для реалізації загальних цілей, вказаних у статуті громадського об'єднання.

Громадські об'єднання можуть створюватися в одній з наступних організаційно-правових форм:

Громадська організація – це засноване на засадах членства об'єднання громадян, створене ними на базі спільності нематеріальних інтересів для спільного задоволення духовних та інших нематеріальних потреб, у тому числі для спільного впровадження та захисту деяких своїх прав та інтересів.

Громадський рух – це складене з учасників і не має членства масове громадське об'єднання, що ставить соціальні, політичні та інші суспільно корисні цілі, підтримувані учасниками громадського руху.

Орган громадської самодіяльності – це не має членства громадське об'єднання, метою якого є спільне вирішення різних соціальних проблем, виникаючих у громадян за місцем проживання, роботи або навчання, спрямоване на задоволення потреб необмеженого кола осіб, чий інтереси пов'язані з досягненням статутних цілей і реалізацією програм органу громадської самодіяльності за місцем його створення.

Політична партія – це громадське об'єднання, створене з метою участі громадян РФ в політичному житті суспільства за допомогою формування і вираження їх політичної волі, участі у громадських та політичних акціях, у виборах і референдумах, а також з метою представлення інтересів громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування управління.

Релігійне об'єднання – це добровільне об'єднання громадян, інших осіб, які постійно і на законних підставах проживають на території, утворене з метою сумісного сповідання і поширення віри і що має відповідні до цієї мети ознаки: віросповідання; здійснення богослужінь, інших релігійних обрядів і церемоній; навчання релігії і релігійне виховання своїх послідовників. Релігійні об'єднання можуть створюватися у формі релігійних груп і релігійних організацій.

Професійний союз – це добровільне об'єднання громадян, пов'язаних спільними виробничими, професійними інтересами за родом їх діяльності, створюване з метою представництва і захисту їх соціально-трудова прав та інтересів.

5) *фонд* – це не маюча членства некомерційна організація, заснована громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків і має соціальні, благодійні, культурні, освітні чи інші суспільно корисні цілі. Фонд має спеціальну правоздатність, тобто може мати тільки такі громадянські права, які відповідають цілям його діяльності, закріплених у його установчих документах, і нести, пов'язані з цією діяльністю обов'язки, фонд не має права брати участь у діяльності господарського товариства. Різновиди фондів: фонд взаємного кредитування, фонди прокату.

6) *недержавний Пенсійний фонд* – особлива організаційно-правова форма некомерційної організації соціального забезпечення, винятковими видами діяльності якої є:

- діяльність з недержавного пенсійного забезпечення учасників фонду відповідно до договорів недержавного пенсійного забезпечення;
- діяльність у якості страховика за обов'язковим пенсійним страхуванням та договорами про обов'язкове пенсійне страхування;
- діяльність у якості страховика з професійного пенсійного страхування відповідно до федерального Закону та договорами про створення професійних пенсійних систем.

8) *об'єднання юридичних осіб (асоціація або союз)* представляють собою некомерційні юридичні особи, що створюються на добровільній основі. Об'єднані в асоціацію або спілку юридичні особи зберігають свою власну самостійність і права юридичної особи. Особливостями асоціацій і союзів є те, що вони створюються з метою координації діяльності учасників, а також представлення та захисту інтересів їх членів. Отже, асоціація (союз) володіє спеціальною правоздатністю, обсяг якої залежить від волі його учасників. Саме тому виключає можливість безпосереднього здійснення об'єднанням діяльності, не передбаченої його установчими документами. Асоціація (спілка) не вправі самостійно здійснювати підприємницьку діяльність, але може створювати для цієї мети господарські товариства або брати участь в них, доходи від такої

діяльності асоціація (союз) не може розподіляти між своїми членами і повинна використовувати виключно на потреби даного об'єднання юридичних осіб.

Особливими видами об'єднання юридичних осіб (асоціацій, спілок) є саморегульовані організації керуючих компаній, саморегульовані організації недержавних пенсійних фондів, саморегульовані організації оцінювачів, органи саморегулювання у сфері реклами, саморегульовані організації професійних учасників ринку цінних паперів, акредитовані професійні аудиторські об'єднання. Особливістю даних організацій є те, що зазначені юридичні особи після державної реєстрації, здійснюваної в установленому законом порядку, для отримання статусу саморегулювальної організації повинні отримати спеціальний дозвіл (ліцензію, акредитацію) держави.

Торговельно-промислова палата є недержавною некомерційною організацією, що об'єднує російські підприємства і російських підприємців. Торговельно-промислова палата може займатися підприємницькою діяльністю лише настільки, наскільки це необхідно для виконання її статутних завдань. Отриманий прибуток між членами торговельно-промислової палати не розподіляється. Торговельно-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, так само як і члени торговельно-промислової палати не відповідають за її зобов'язаннями. Торговельно-промислова палата не відповідає за зобов'язаннями створених нею підприємств, так само як і ці підприємства не відповідають за зобов'язаннями торговельно-промислової палати. Торговельно-промислові палати створюються з метою сприяння розвитку економіки, її інтеграції у світову господарську систему, формуванню сучасної промислової, фінансової і торговельної інфраструктури, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, урегулювання відносин підприємця з його соціальними партнерами, всесвітньому розвитку всіх видів підприємництва, торговельно-економічних і науково-технічних зв'язків підприємців з підприємцями зарубіжних країн.

8) **об'єднання роботодавців** – це форма некомерційної організації, заснована на членстві роботодавців (юридичних та (або) фізичних осіб). Об'єднання роботодавців можуть створюватися за територіальними (регіональним, міжрегіональним), галузевим, міжгалузевим, територіально-галузевими ознаками.

9) **некомерційне партнерство** – це заснована на членстві некомерційна організація, заснована громадянами і (або) юридичними особами для сприяння її членам у здійсненні діяльності, спрямованої на досягнення некомерційних цілей, за допомогою здійснення підприємницької діяльності.

У формі некомерційного партнерства створюються фондові біржі, адвокатські колегії, нотаріальні палати, садівничі, дачні та городницькі некомерційні партнерства, адміністратори торгової системи оптового ринку, саморегульовані організації арбітражних управляючих, саморегулюючі організації оцінювачів, саморегульовані організації професійних учасників ринку цінних паперів.

10) **автономна некомерційна організація (АНО)** – це не маюча членства некомерційна організація, заснована громадянами і (або) юридичними особами

на основі добровільних майнових внесків з метою надання послуг у галузі освіти, охорони здоров'я, культури, науки, права, фізичної культури і спорту та інших послуг.

11) **товарна біржа** – це некомерційна організація, що формує оптовий ринок шляхом організації і регулювання біржової торгівлі, здійснюваної у формі голосних публічних торгів, що проводяться у заздалегідь визначеному місці і в певний час за установленими нею правилами. Біржа має право здійснювати діяльність, безпосередньо пов'язану з організацією та регулюванням біржової торгівлі. Біржа не може здійснювати торговельну, торговельно-посередницьку та іншу діяльність, безпосередньо не пов'язану з організацією біржової торгівлі. Дане обмеження не поширюється на юридичних і фізичних осіб, що є членами біржі.

Біржа не має права здійснювати внески, придбати частки (паї), акції організацій, якщо зазначені організації не мають метою здійснення діяльності, безпосередньо пов'язаної з організацією і регулюванням біржової торгівлі або участі у ній. Товарна біржа створюється не менше ніж 10 комерційними організаціями чи індивідуальними підприємцями. У якості засновників товарної біржі не можуть виступати органи державної влади та місцевого самоврядування; банки і кредитні організації, страхові та інвестиційні компанії і фонди, громадські, релігійні та благодійні об'єднання та фонди, фізичні особи, які через силу закону не можуть здійснювати підприємницьку діяльність. Частка кожного засновника або члена біржі в її статутному капіталі не може перевищувати 10 %.

2.4. Процес організації та його структурні елементи

2.4.1. Організація як процес організування

Організація як процес організування – одна з основних функцій управління (планування, організація, мотивація і контроль). Під функцією управління розуміють сукупність повторюваних управлінських дій, об'єднаних єдністю змісту. Оскільки організація як процес служить функцією управління, будь-яке управління являє собою організаційну діяльність, хоча і не зводиться до неї. Управління – це особливим чином орієнтований вплив на систему, що забезпечує надання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану організації служить структура. Організувати – значить, перш за все, створити або змінити структуру.

В організації постійно протікають складні внутрішні процеси, в яких виражається її функціонування і розвиток.

Суть функціонування полягає у досягненні організаційних цілей на основі використання і перетворення навколишнього середовища і її елементів; при цьому організація зберігає себе як ціле в первісному вигляді.

Розвиток організації полягає в її постійному перетворенні відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх середовищ. Шляхом таких перетворень і переходу до нового стану організація намагається відновити порушену в результаті її змін рівновагу, в якій вона перебувала колись і без якої її

нормальне функціонування неможливо. У залежності від поставлених перед організацією цілей і способів їх досягнення розвиток організації може бути прогресивним, нейтральним або регресивним.

Під розвитком організації розуміється її планомірне систематичне удосконалення, яке знаходить вираження в основних моментах, представлених на рис. 2.17.

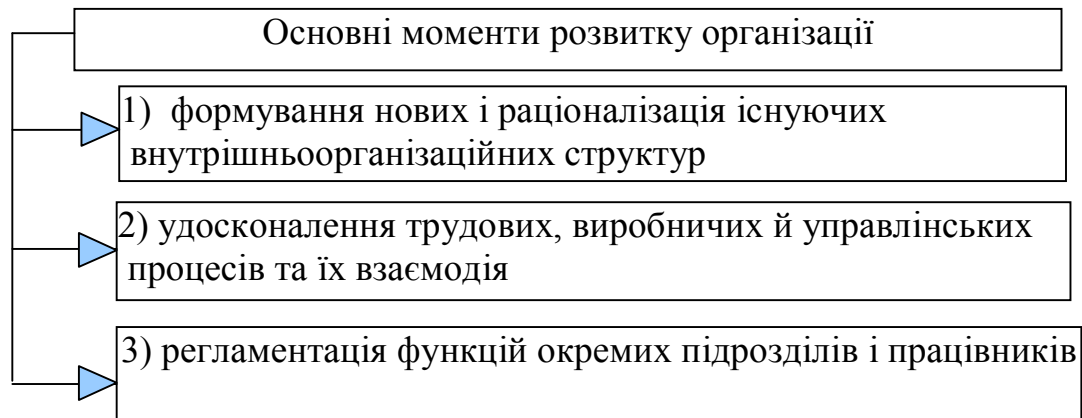


Рисунок 2.17 - Основні моменти розвитку організації

Таким чином, можна виділити два види внутрішньоорганізаційних процесів і функцій: підтримку сформованих відносин і зв'язків для збереження організації як такої і вирішення поставлених перед нею завдань за допомогою сукупності дій з постановлення цілей, вироблення та прийняття рішень, розподілу прав і обов'язків, ресурсів тощо й удосконалення існуючих і створення нових стосунків, що забезпечують розвиток організації в цілому. В останньому випадку мова йде про організаційний розвиток, що доповнює розвиток технічний, технологічний, економічний, соціальний.

2.4.2 Структурні елементи процесу організації

Структурними елементами процесу організації є:

- операції процесу організації;
- способи процесу організації;
- механізм процесу організації.

Операції процесу організації

Збір інформації для усвідомлення спонукальних мотивів діяльності. Під інформацією розуміється продукт інформування: інформування, сигнал, повідомлення про що-небудь, наприклад, про особливості процесу виробництва персональних комп'ютерів. Інформація – це ті відомості, знання та повідомлення, які відображають або впливають на виділені особливості та показники виробничих систем, достатні для вирішення певних завдань, пов'язаних з організацією і функціонуванням виробництва. За характером розрізняють види інформації, представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Види інформації, що розрізняється за характером

Вид інформації	Характеристика виду інформації
Поточна	Про події, близьких до моменту її отримання, наприклад рапорт про те, що надійшли на будівельний майданчик матеріали протягом дня
Оперативна	Використовується безпосередньо в ході виконання робіт, що видається й отримувана зацікавленими особами негайно, наприклад, відомості диспетчеру про те, що бетон на об'єкт поставлений несвоєчасно
Первинна	Безпосередньо відображає результати контролю, обліку і досліджень якогось процесу, наприклад кількість змонтованих бригадою монтажників збірних фундаментів на певному об'єкті.
Вторинна	Отримана в процесі переробки первинних даних, наприклад визначення собівартості будівельно-монтажних робіт
Вхідна	Введена в інформаційну систему, наприклад (повідомлення про терміни постачання конструкцій), що виходить (що видається на певний запит, наприклад, органам статистики)
Вибіркова	Заснована на використанні частини відомостей, що відносяться до цікавого питання, наприклад кількість робітників, які мають вищу освіту

Якість інформації визначають властивості: актуальність, об'єктивність, достовірність, повноту, правдивість.

Прогнозування потреб і можливостей. Тому що прагнення людини задовольнити потребу пов'язане з обмеженою можливістю, то для цього потрібний прогноз і того й іншого для випереджаючого відображення найбільш вигідного стану дійсності. Вибір способу моделювання прогнозованого об'єкта залежить від вихідних умов і середовища його перебування, як це представлено на рис. 2.18.



Рисунок 2.18 – Умови і середовище перебування способу моделювання

Методи прогнозування поділяються на три класи за ознакою «інформаційної підстави»: *фактографічні* (статистичні, аналогічні, випереджаючі), які базуються на інформації про минулий стан і розвиток об'єкта прогнозування; *експертні* (прямі і зі зворотнім зв'язком), які засновані на інформації, систематично оновлюваної фахівцями-експертами і *комбіновані*.

Результатом процесу прогнозування стає прогноз. Розрізняють такі види прогнозу: пошуковий, нормативний, інтервальний, точковий, оперативний, короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий, перспективний. Весь процес розробки прогнозу можна поділити на етапи:

- аналіз механізму, процесу зростання і його особливостей;
- вибір методів і математичних посилок;
- використання методів прогнозування;
- об'єктивізація результатів і кількісна оцінка прогнозу.

Формулювання глобальної мети і ранжування локальних цілей і завдань. Процес формулювання глобальної мети можна вважати остаточним після відповіді на питання, що характеризують атрибути мети (рис. 2.19).

Якщо мета велика, то необхідна побудова “дерева цілей”, трансформація, уточнення і ранжування локальних ланцюгів. Існує два різновиди “дерев цілей”: з орієнтацією на продукт (нормативний продукт) і з орієнтацією на функцію (альтернативний підхід). Число гілок коливається від 5 до 9, до яких входять: засоби праці, предмети праці, трудові ресурси, енергетичні ресурси, умови і засоби транспортування, переробка, зберігання і комплектування, організація й управління виробництвом, умови виробництва і збуту.

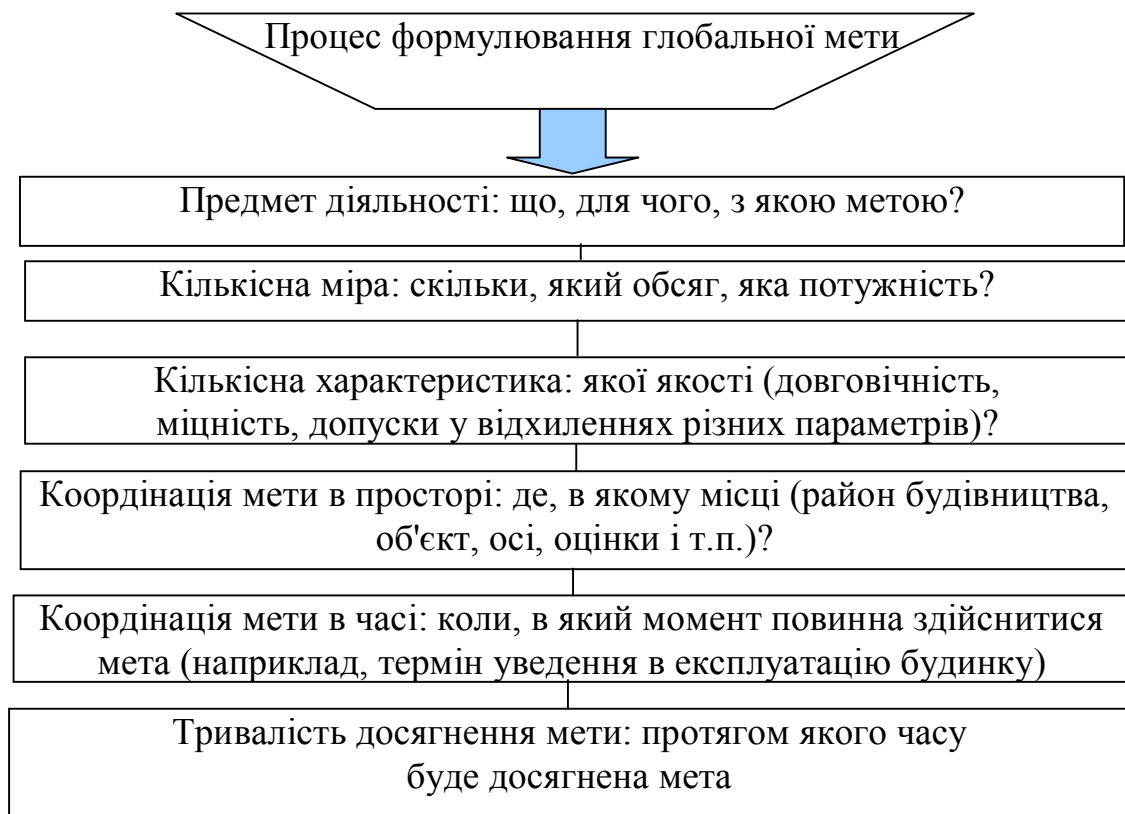


Рисунок 2.19 – Процес формулювання глобальної мети

Моделювання способів – це подання взаємозв'язку процесів і відносин елементів досліджуваного об'єкта на спеціально побудованому за певними правилами його аналогу, називаному моделлю, які, у свою чергу, можна поділити на два класи: *фізичні* (матеріальні: випробувальні стенди, макети, дослідне виготовлення конструкцій, експериментальне будівництво об'єкта) і *концептуальні* (абстрактні: мовленнєво-описові, логічні, аналітичні, статистичні, балансові, імітаційні, графічні, моделі масового обслуговування, моделі теорії ігор).

Формулювання проекту і прийняття організаційного рішення включає в себе три найважливіші операції процесу організації: 1) обґрунтування варіантів (альтернатив) досягнення мети, яке, як правило, поєднується з моделюванням; 2) формулювання (компонування) проекту рішення; 3) погодження дій, в результаті чого забезпечується колективна думка і схвалення проекту рішення. З прийняттям рішення узгоджений акт набуває залежно від його змісту форму постанови, договору, трудової угоди, робочого проекту, протоколу, зобов'язання, доручення тощо (рис. 2.20).

Способи організації – сукупність дій або система дій, застосовуваних при виконанні будь-якої роботи або здійснення будь-якого процесу. Ідея – це складне поняття, що відображає узагальнення досвіду і виражає ставлення людини до дійсності.

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Операції процесу організації

Збір інформації для освідомлення спонукаючих мотивів діяльності. Інформація – це відомості, знання, повідомлення. Види інформації: поточна, оперативна, первинна, вторинна, вхідна, вихідна, вибіркова

Прогнозування потреб і можливостей: мета організації задовільнити потребу, яка обмежена можливостями, тому потрібний прогноз і потреб, і можливості

Фактографічні, які базуються на інформації про минулий стан і розвиток об'єкта прогнозування (статистичні, аналогій, випереджаючі)

Експертні - засновані на інформації, систематично оновлюваної фахівцями-експертами (прямі і зі зворотнім зв'язком)

Моделювання способів - це подання взаємозв'язку процесів і відносин елементів досліджуваного об'єкта на спеціально побудованому за певними правилами його аналогу, називаного моделлю

Формулювання проекту і прийняття організаційного рішення включає операції: обґрунтування варіантів, компонування проекту рішення; узгодження дій, в результаті чого забезпечується схвалення проекту.

Способи процесу організації

Сукупність дій, прийнятих при здійсненні будь-якого процесу

На стадії ідей:

1. Складання програм і розробка стратегій.
2. Розробка схем розвитку та розміщення виробничих сил.
3. Господарське й інженерне планування.
4. Організаційне проектування.
5. Композиція схем.
6. Конструювання.
7. Розробка заходів.

Способи організації речей:

- Продовження організаторської діяльності, зароджуване на стадії ідей:
1. Комплектування
 2. Розмноження
 3. Устаткування й обладнання

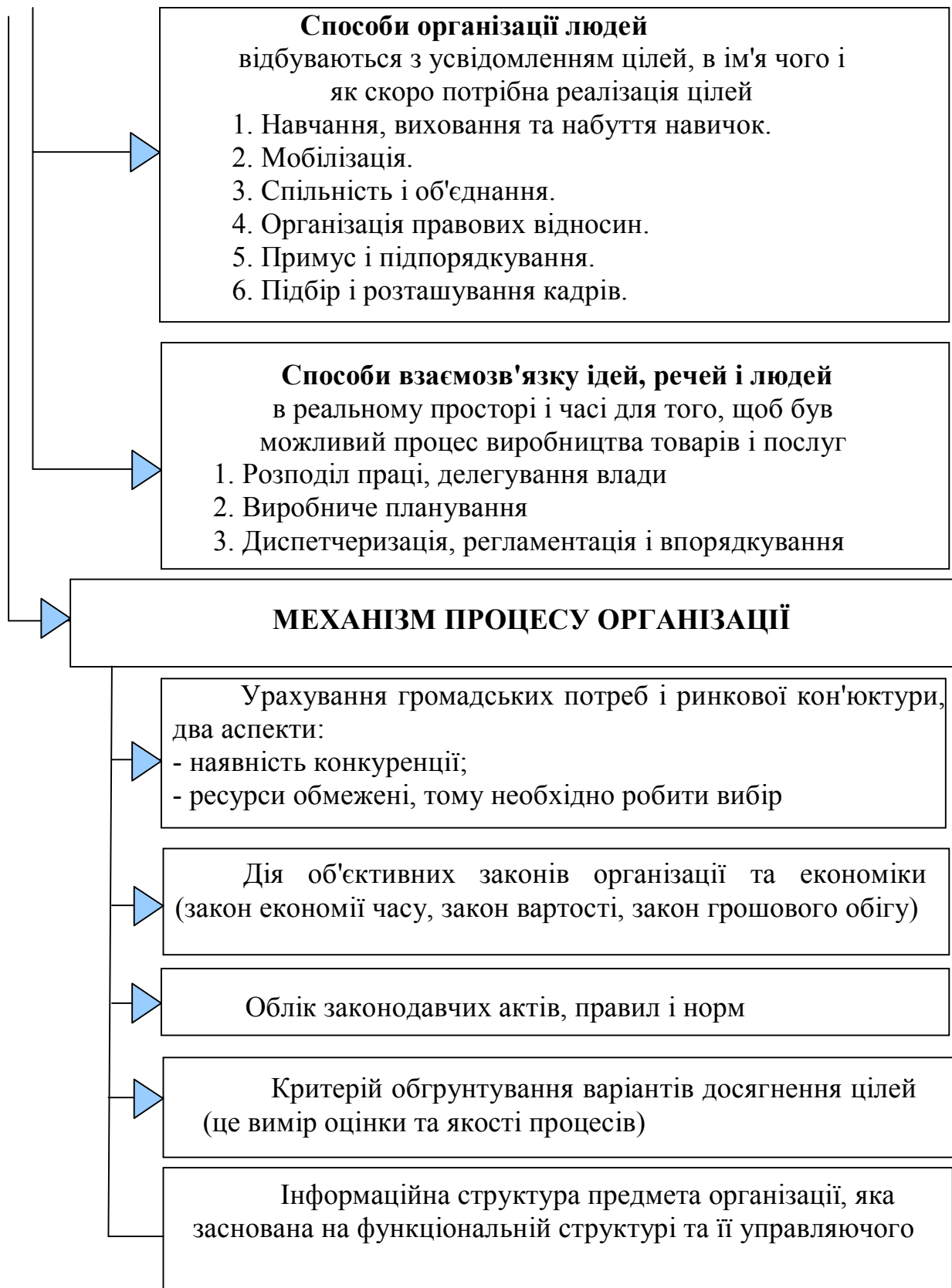


Рисунок 2.20 – Структурні елементи процесу організації

2.4.3. Способи процесу організації

Наприклад, у способах організації ідей загальним є те, що предметом організації залишаються в кожному з них ідеї: уявний образ, ідея стратегії, задум проекту, ідея архітектурного образу або методологічного підходу (рис.2.21).

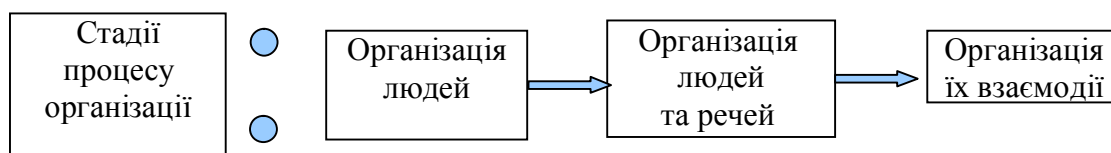


Рисунок 2.21 – Стадії процесу організації

Способи процесу організації на різних стадіях представлені на рис. 42.

Способи процесу організації на стадії ідей	Способи процесу організації на стадії речей	Способи процесу організації на стадії людей	Способи організації взаємозв'язку ідей, речей, людей
<ol style="list-style-type: none"> 1. Складання програм, розробка стратегій 2. Розробка схем розвитку і розміщення продуктивних сил, галузей, виробництв, населених пунктів 3. Господарське (директивне планування) 4. Інженерне планування 5. Організаційне проектування 6. Композиція схем розміщення споруд 7. Конструювання 8. Розробка заходів по заснуванню, створенню, установленню будь-чого 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплектування 2. Розміщення 3. Устаткування, обладнання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання, виховання, освоєння, придбання і закріплення знань і навичок 2. Мобілізація 3. Спільність, об'єднання, установи для узгоджених спільних дій 4. Організація правових відносин, умов взаємодії юрид. осіб, об'єднань 5. Примусовість, підпорядкування 6. Підбір і розташування кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіл праці, делегування влади 2. Виробниче планування 3. Диспетчеризація, регламентація, упорядкування

Рисунок 2.22 – Способи процесу організації

Способи організації речей – це продовження організаторської діяльності, що зароджується на стадії ідей.

Способи організації людей відбуваються з усвідомленням того, з якою метою, в ім'я чого, як скоро вона потрібна, тобто попереджаючи організацію ідей і речей.

Способи організації і взаємозв'язку ідей, речей і людей у реальному просторі і часу для того, щоб був можливий процес виробництва товарів і послуг.

2.4.4 Механізм процесу організації

Урахування громадських потреб і ринкової кон'юнктури.

Перший аспект. Людські потреби безмежні, а ресурси обмежені, тому людина, сім'я, організація, держава – кожен має зробити вибір з бажаного, який визначається доходами кожного і можливістю отримати кредит. При прийнятті будь-якого рішення враховується альтернативна вартість іншого рішення.

Другий аспект – наявність конкуренції, вируючої структури ринку, співвідношення попиту і пропозиції, а також умови формування ціни у ринковій економіці. Ціна виконує дві функції: дозволяє обмежити споживання ресурсів і є мотивацією для виробництва.

Дія об'єктивних законів організації та економіки. Приватні та загальні закони організації вивчалися в попередньому розділі. Але на ефективність діяльності організації впливають також економічні закони (рис. 2.23).

Облік законодавчих актів, правил, норм у процесі заснування, формування, функціонування, розвитку та ліквідації громадських організацій.

Критерії обґрунтування варіантів досягнення мети – це вимір оцінки, якість, властивість явища. Відмітна ознака явища. Він є методом, інструментом, за допомогою якого відбираються або вимірюються шукані альтернативи, варіанти вирішення завдань.

Класифікація результатів процесу виробництва: валовий національний продукт, кінцевий продукт, чистий продукт.

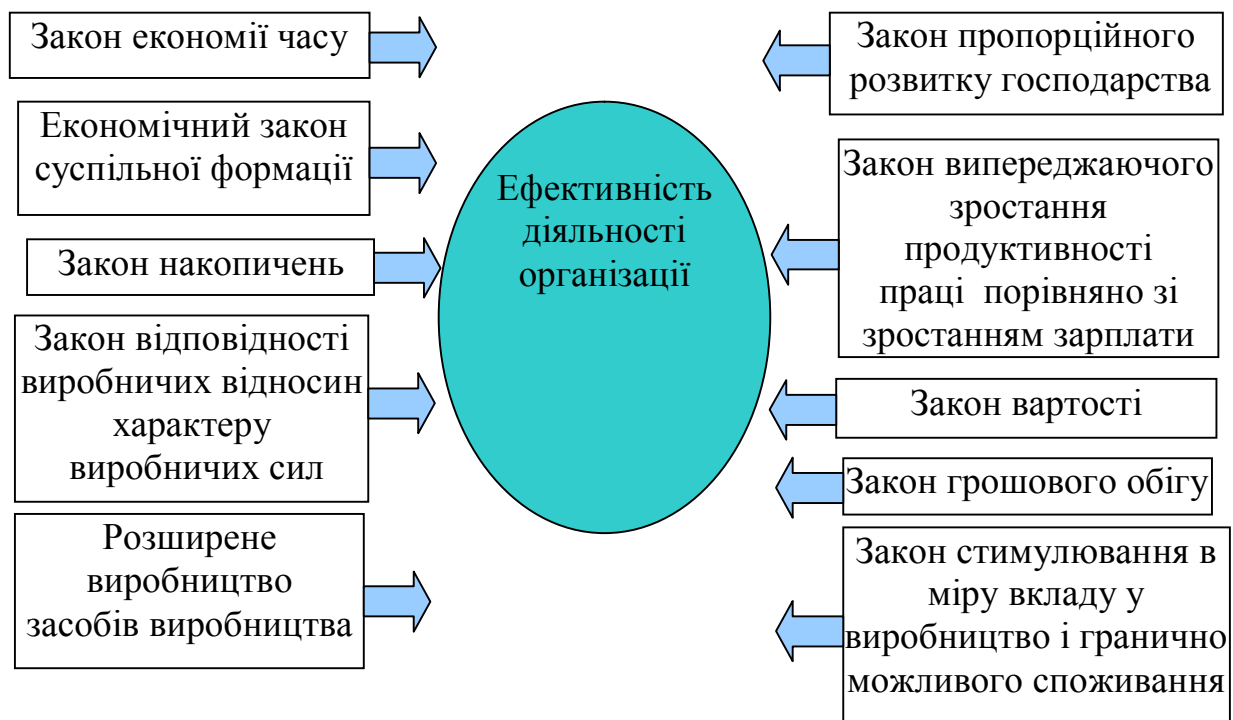


Рисунок 2.23 – Економічні закони, що впливають на діяльність організації

Інформаційна структура предмета організації. Будь-яка проєктована організація – це динамічна, економічна система, інформаційний опис якої базується на функціональній структурі її управляючого та управляемого пристроїв.

2.5. Будова організації

Будова організації визначається її структурою. Структура – це організаційна характеристика системи, яка представляє собою сукупність стійких, системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність і рівновагу організації, взаємодію, підпорядкованість і пропорційність складових її елементів.

Організаційна структура управління – це склад, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, які виконують функції управління. Організаційна структура управління визначається складовими її ланками і рівнями управління. Ця структура повинна забезпечувати стійкість зв'язків між елементами управління і надійність функціонування системи в цілому.

Ланка управління – відокремлений підрозділ з суворо визначеними функціями. Ланкою управління може виступати окремий підрозділ, що виконує частину функції управління, всю функцію управління або сукупність функцій управління. До ланки управління відносять і керівників. На одному рівні можуть знаходитися декілька ланок управління. Із західного менеджменту в наш професійний лексикон прийшло поняття «департаменталізація», що означає процес організаційного відокремлення, виконання окремих робіт, виділення особливих підрозділів, процес поділу організації на окремі блоки (відділення, відділи, сектори) з чітко визначеними завданнями та обов'язками.

Відносини між ланками управління підтримуються завдяки зв'язкам, взаєминам, комунікаціям. За змістом і функціональним призначенням зв'язки і відносини, що становлять структуру організації, поділяються на три групи (рис.2.24).

За орієнтацією зв'язки поділяються на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* – це зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління. Вони носять характер узгодження. Їх основне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів, що знаходяться на одному рівні при вирішенні виникаючих при цьому проблем. *Вертикальні зв'язки*, – це зв'язки керівництва і підпорядкування, це субординаційні, ієрархічні зв'язки. Необхідність в них виникає за наявності декількох рівнів управління. Ці зв'язки служать каналами передавання розпорядчої і звітної інформації. Вертикальні зв'язки можуть носити лінійний або функціональний характер.

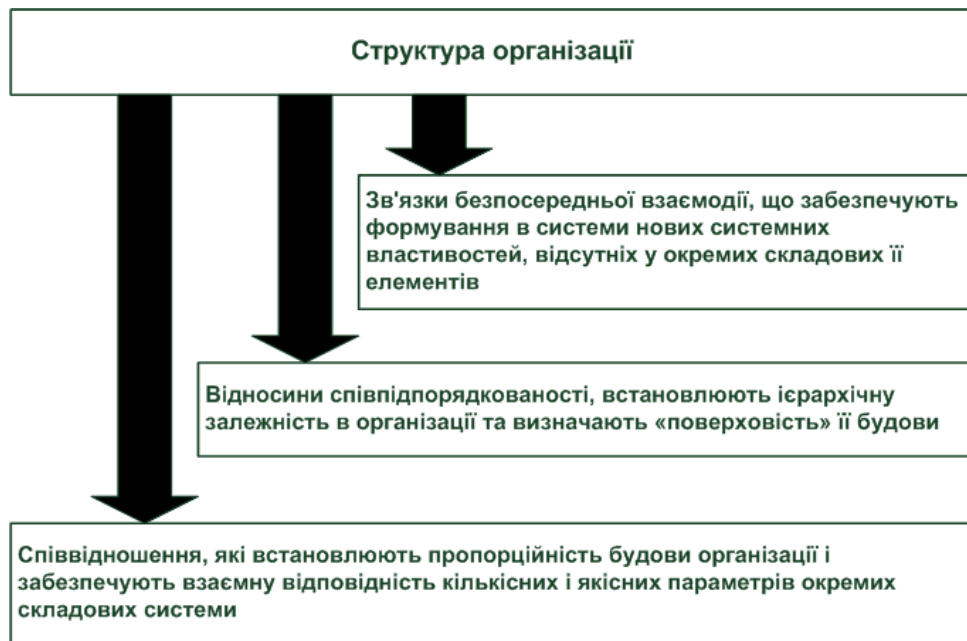


Рисунок 2.24 – Будова організації

Лінійні зв'язки – це зв'язки підпорядкування з усього кола питань. Це відносини, які передбачають, що керівник реалізує владні повноваження та здійснює пряме й одноосібне керівництво підлеглими з усіх функцій управління.

Функціональні зв'язки – це зв'язки підпорядкування в межах реалізації певної функції управління. Залежно від прийнятих в організації принципів управління та виду організаційної структури вони можуть носити дорадчий, рекомендаційний чи інформаційний характер.

Інваріантні зв'язки – це зв'язки, які можуть залишатися практично незмінними за будь-яких умов, що зумовлено сутнісними характеристиками системи, її цільовою орієнтацією і функціональним призначенням, специфікою реалізації зв'язків в даній організації.

Варіабельні зв'язки – це зв'язки, які при зміні ситуації змінюють свої характеристики. Варіабельність зв'язків може проявлятися у зміні їх змістовної насиченості, а також у переході зв'язків з одних класифікаційних груп в інші.

Внутрішньосистемні міжкомпонентні зв'язки складають структуру організації, проте самі по собі вони не визначають будови організації.

Основою будови організації є поєднання - вузол зв'язку з усією сукупністю вхідних і вихідних каналів. Можна розглядати наступні основні типи поєднань в організації, на основі яких може бути побудовано безліч структур (рис. 2.25).

За змістом і функціональним призначенням структури діляться наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Класифікація і сутність структур за змістом і функціональним призначенням

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

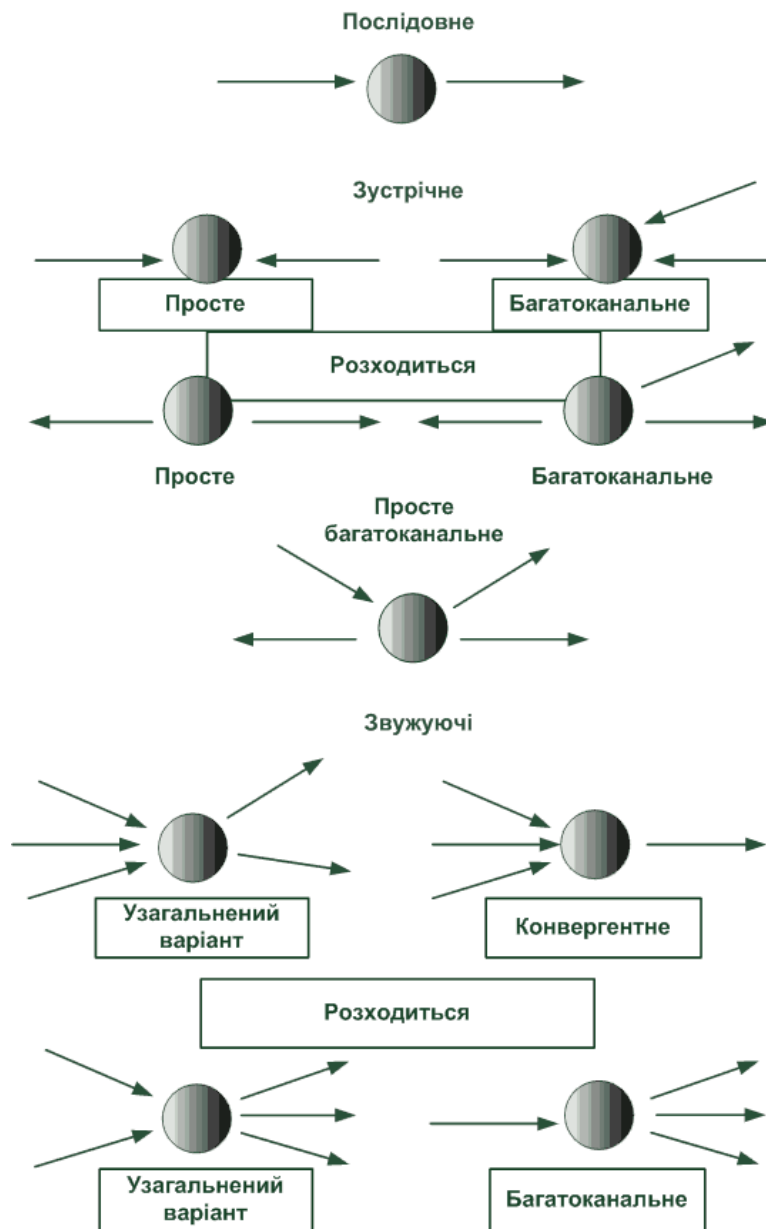


Рисунок 2.25 – Основні типи поєднань в організації

Раціональна структура не виникає спонтанно. Існують наступні принципи структуризації (рис. 2.26):

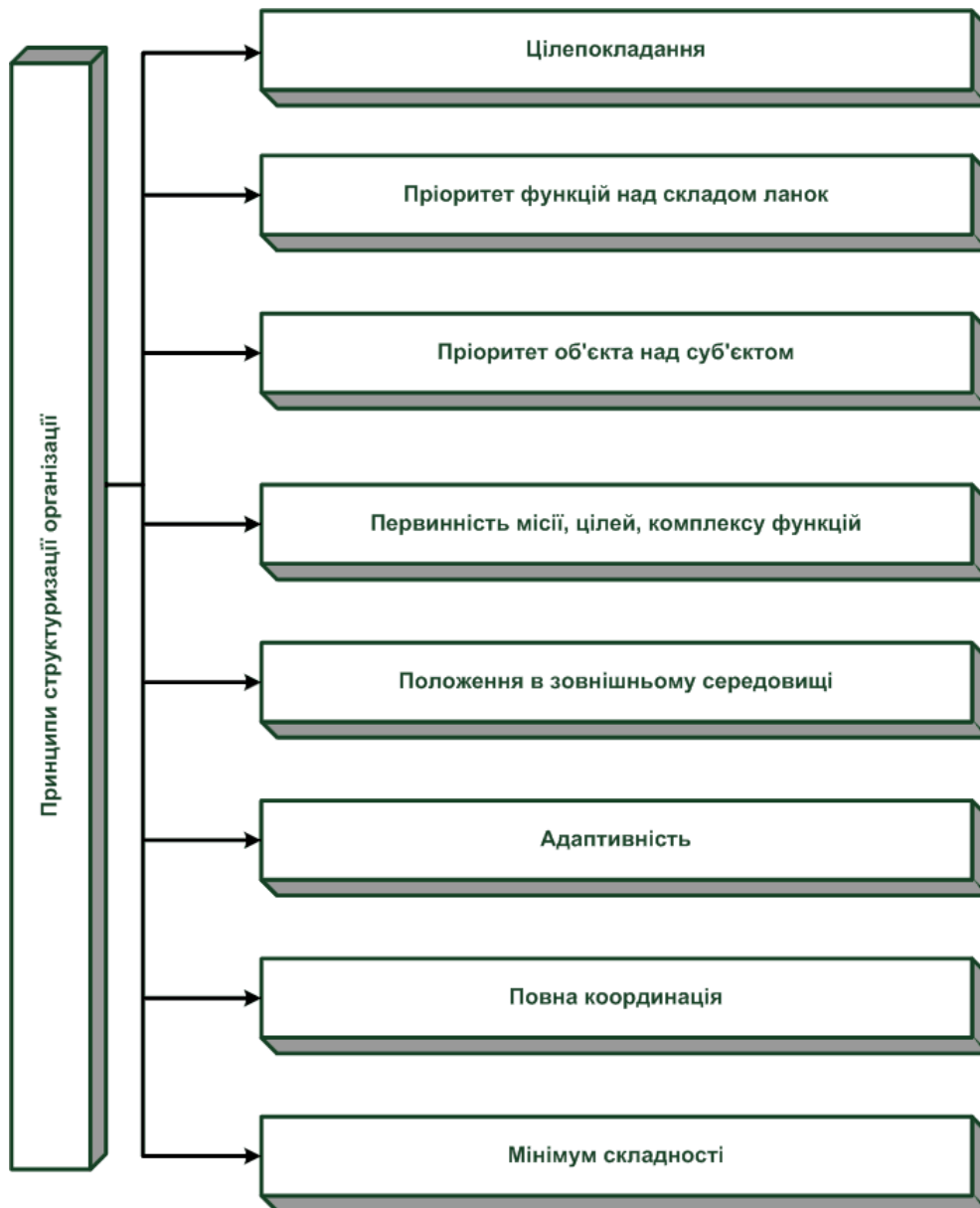


Рисунок 2.26 – Принципи структуризації організації

Структуру формують тільки стійкі зв'язки і відносини. Складові структури зв'язку повинні бути чіткими, досить вираженими і сильними, а відносини - зрозумілими, визначеними й однозначними. Необхідно відзначити, що існують, тим не менш, структури з ослабленими зв'язками. Такі структури утворюються при переході системи з одного стану в інший.

Сучасний менеджмент розглядає в першу чергу організації двох типів - бюрократичну й органічну.

Зв'язок між типом організації та принципами побудови організаційних структур показано на рис. 2.27.

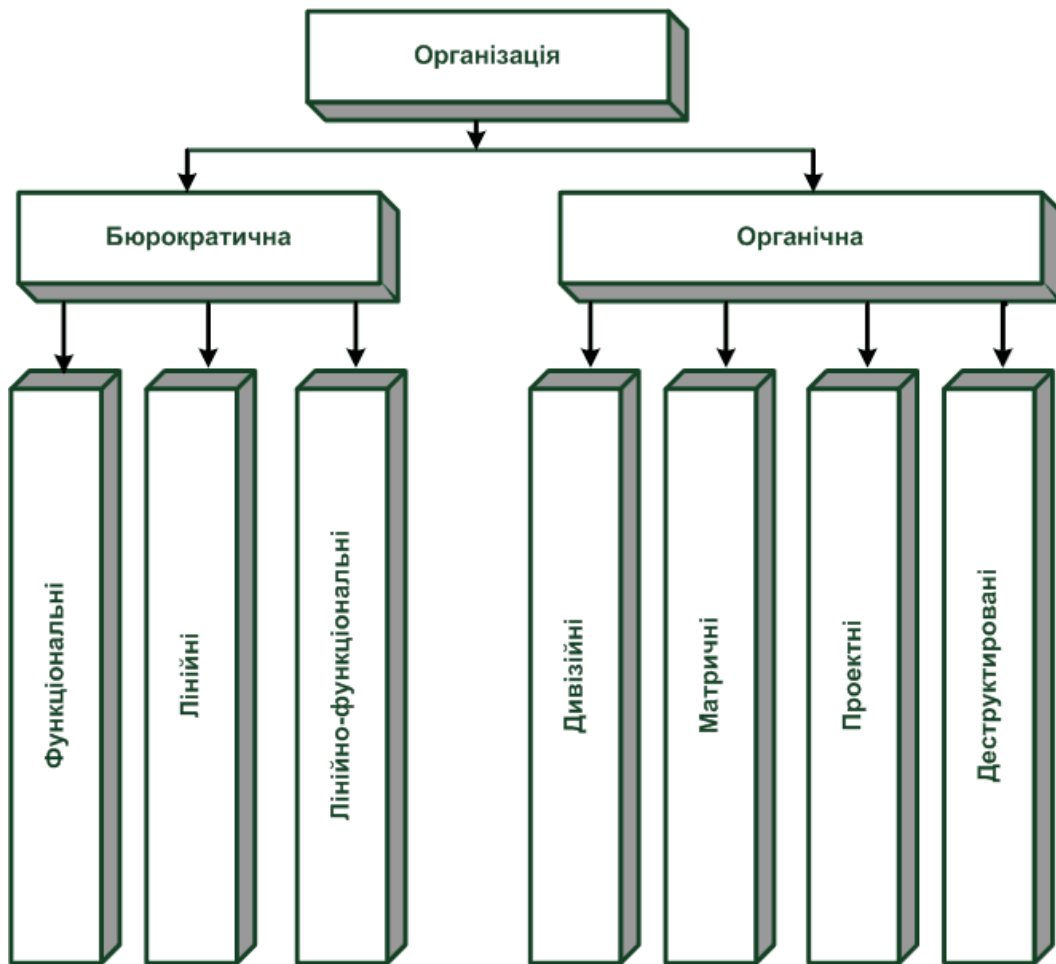


Рисунок 2.27 – Типи організації та принципи побудови організаційних структур

Для органічних організацій характерні проектні структури та матричні; органічні організації можуть бути також деструктуризованими.

Для бюрократичних організацій характерні ієрархічні структури.

До пірамідальних бюрократичних структур належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна організаційні структури.

Лінійна структура управління представлена на рис. 2.28.

Лінійна організаційна структура організує принципи одноосібності і централізму, передбачає виконання одним керівником усіх функцій управління, підпорядкування йому на правах одноосібності всіх нижчестоящих підрозділів.

Функціональна структура представлена на рис. 2.29.

У функціональних структурах створюються функціональні підрозділи, наділені повноваженнями і відповідальністю за результати своєї функціональної діяльності. Лінійні ланки відрізняються від функціональних інтеграцією функцій управління об'єктом, набором повноважень і відповідальності.

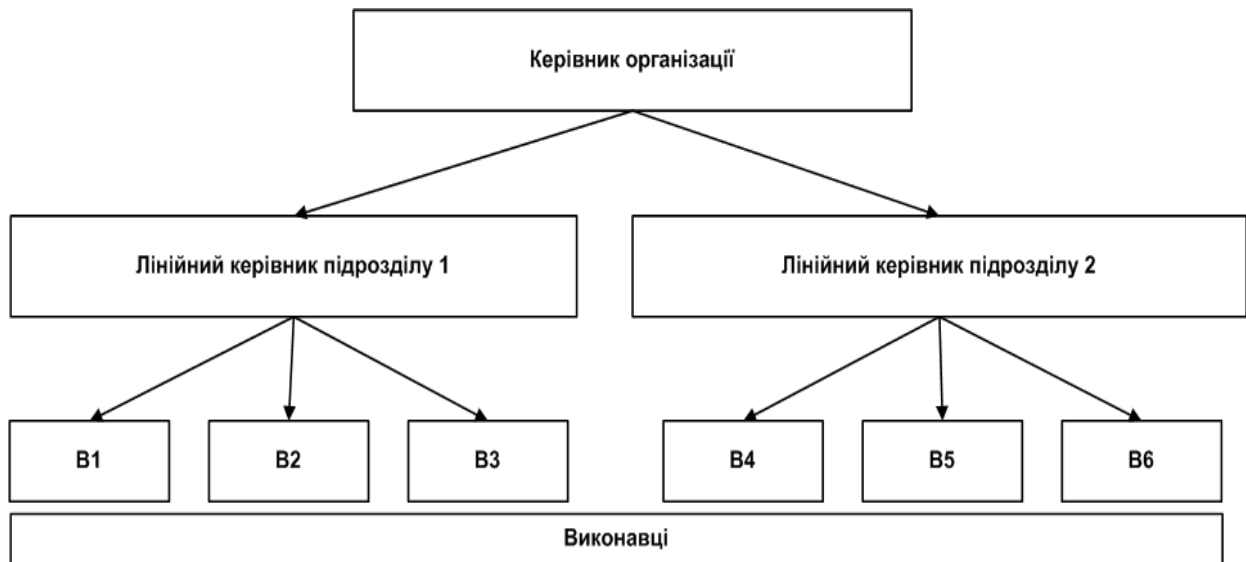


Рисунок 2.28 – Лінійна структура

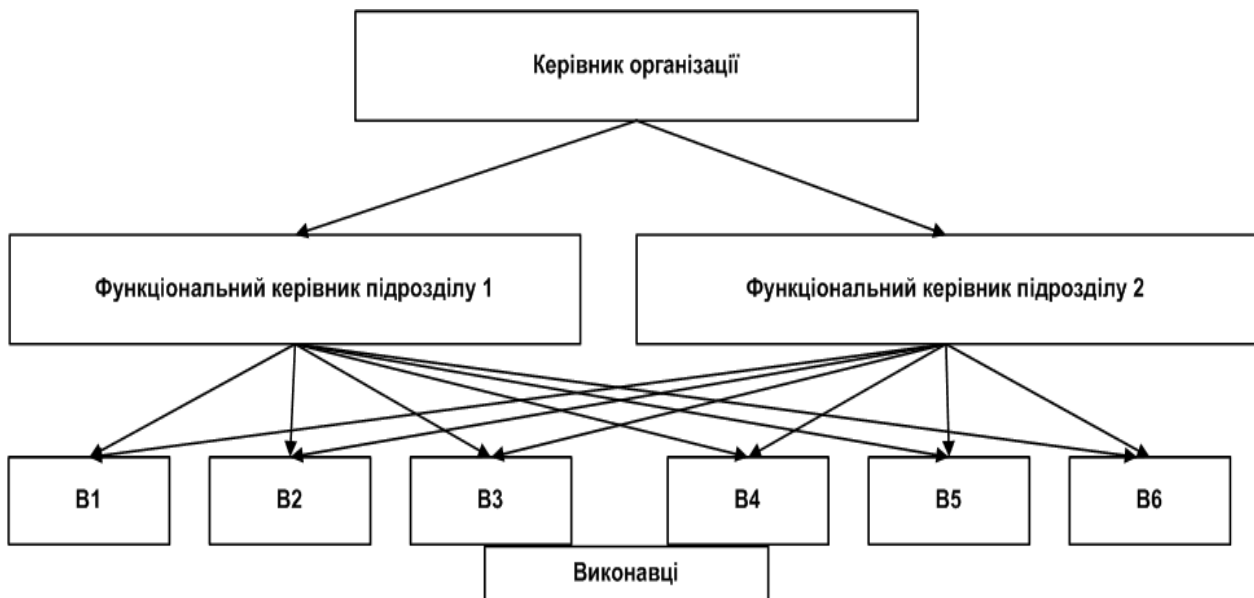


Рисунок 2.29 – Функціональна структура

На підприємствах великого та середнього бізнесу застосовна лінійно-функціональна структура (рис. 2.30).

Лінійно-функціональна структура реалізує принципи єдиного керівника, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними, демократичного централізму, тобто раціональне поєднання централізації і децентралізації.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур показав, що найбільш ефективні вони там, де апарат управління вирішує рутинні, часто повторювані і рідко мінливі завдання.

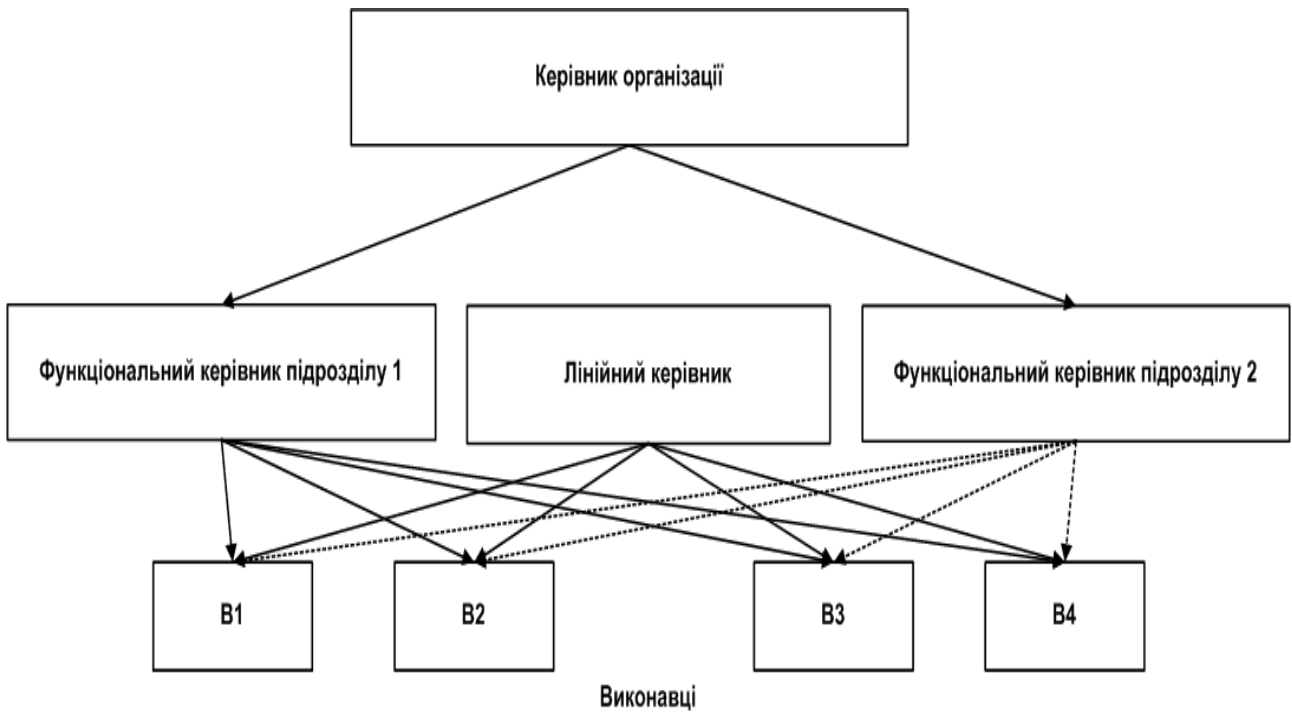


Рисунок 2.30 – Лінійно-функціональна структура

Штабна структура представлена на рис. 2.31.

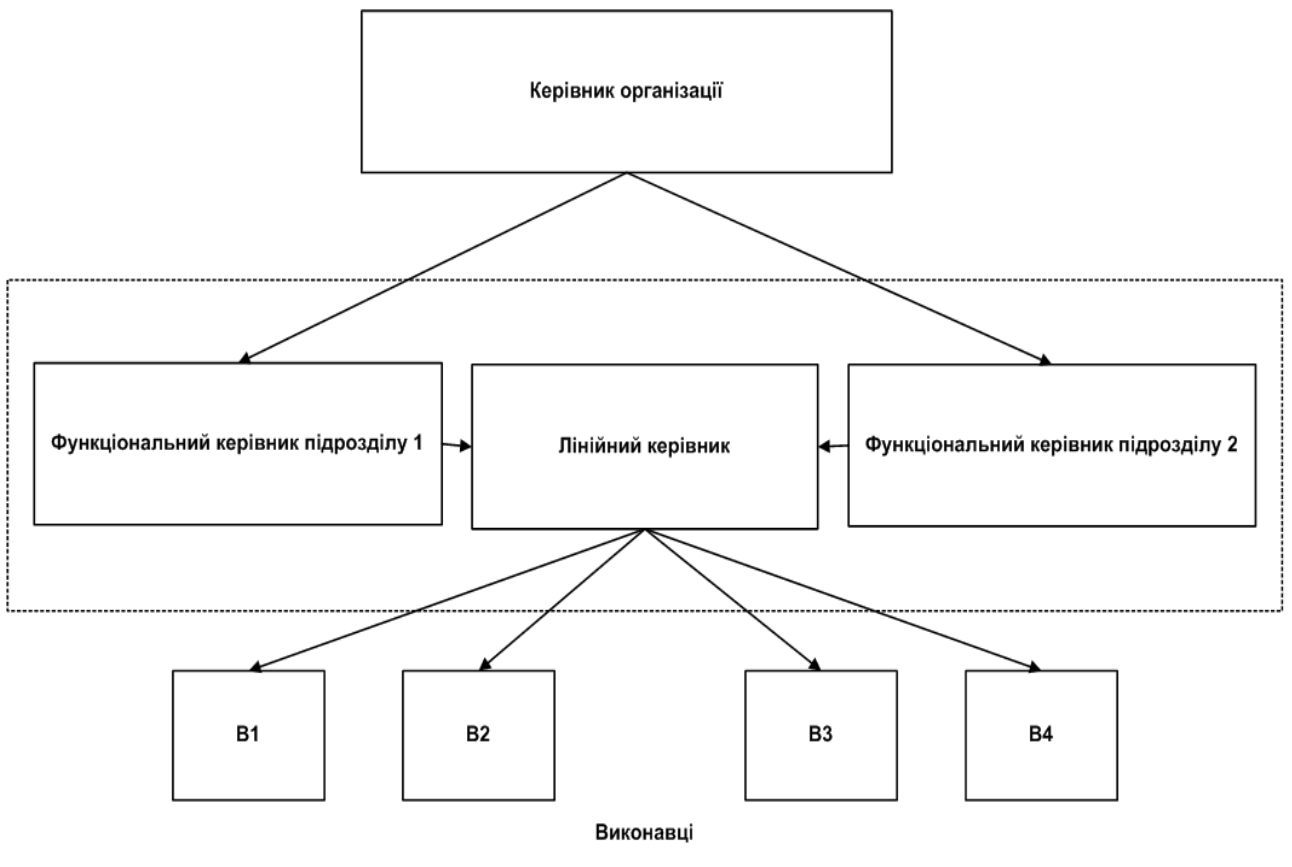


Рисунок 2.31 – Штабна структура

Гідність даних структур, перш за все, полягає в тому, що вони сприяють високій професійній спеціалізації, стандартизації, формалізації і програмування процесів управління.

Дивізіональна структура представлена на рис. 2.32. Дивізіональна форма може розглядатися як поєднання організаційних ланок, що обслуговують певний ринок і управляних централізовано. Її логіка полягає у поєднанні автономності підрозділів з центрально-контрольованим процесом розподілу ресурсів та оцінки результатів.

Хоча дивізіональні організації можуть легко впроваджуватися в суміжні галузі, існує небезпека їх надмірного розширення. Так, багато подібних підприємств, розширивши свою діяльність на нових ринках, не змогли належною мірою оцінити її результати і прийняти інвестиційні рішення. Дивізіональні структури схильні до небезпеки модифікацій.

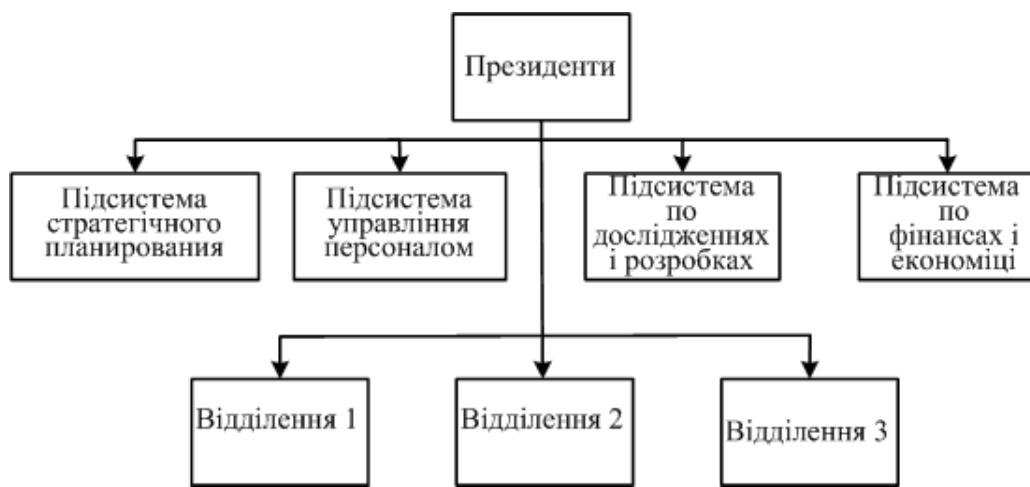


Рисунок 2.32 – Дивізіональна структура

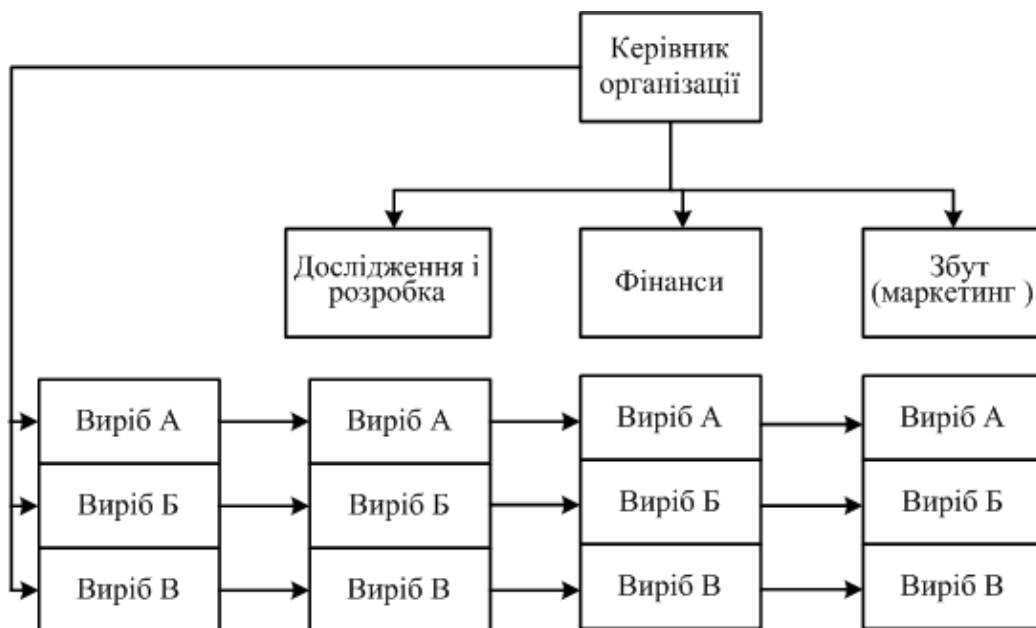


Рисунок 2.33 – Матрична структура

У матричному вигляді структури організації є подвійне підпорядкування працівників керівнику проекту, програми і функціональному керівнику того підрозділу, відділу, в якому вони працюють постійно. Повноваження керівника проекту (програми) делегує вище керівництво, тому вони можуть змінюватися в залежності від складності, важливості і терміновості проекту.

Вона нагадує грати, матрицю, звідси і назва «матрична структура». Керівники проектів у матричній організації відповідають у цілому за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, які відносяться до даного проекту, за планування проекту, складання і дотримання графіка проектування.

На відміну від організаційної структури підприємства, структура органів управління нею має не одне, а два виміри – «по горизонталі» і «по вертикалі», тобто є багаторівневою, що ґрунтується на співвідпорядкованості окремих ланок.

Оскільки органи управління завжди відносяться до конкретних підрозділів або їх груп, структура їх в організації завжди буде збігатися з її загальною структурою. Відповідно, правомірно виділяти функціональну, дивізіональну, програмно-цільову, проектну та матричну структури системи управління. Тільки представляють собою вони вже не площину, а піраміду, кожен «поверх» якої реалізує відповідні йому функції і види управлінської діяльності. Оскільки вони на різних рівнях збігаються, утворюється своєрідна наскрізна «шахта», що дозволяє створити з них безперервну лінію підпорядкування.

Питання для перевірки

1. Розкрити поняття організації та її суть.
2. У чому полягає місія організації?
3. Що таке цілі і які вони бувають в організації?
4. Як можна класифікувати компоненти внутрішнього і зовнішнього середовища організації?
5. Що таке життєвий цикл продукту та організації?
6. Охарактеризувати етапи створення організації.
7. Перерахувати основні нормативні документи, на підставі яких створюється і реєструється організація.
8. Дати визначення поняттям «система», «підсистема», «елемент». Назвати риси і види організації як системи.
9. Які існують різновиди структур організації?
10. Які організації є первинними, а які вторинними?
11. Навести класифікацію соціальних організацій з правового статусу.
12. Навести приклад державних і муніципальних організацій.
13. Які класифікації господарських організацій ви знаєте?
14. Що таке формальні і неформальні організації?
15. У чому полягає відмінність комерційних організацій від некомерційних?
16. Перерахувати структурні елементи процесу організації.

17. Вказати принципи формування організаційних структур.
18. Які зовнішні характеристики управління відбиваються в його організаційній структурі?
19. Розкрити достоїнства і недоліки лінійних і функціональних структур управління. Привести приклад.
20. Розкрити достоїнства і недоліки дивізіональних і матричних структур управління. Привести приклад.

Тема 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Людська діяльність в організації

Організаторська діяльність – це сукупність методів, принципів, правил, прийомів, використовуваних суб'єктом управління для виконання організаційних завдань. Організаторська діяльність припускає створення або удосконалення механізму організації відповідно до цілей і завдань організаційних систем.

Організаторська діяльність базується на загальній функції управління - «організація». Стосовно соціальної системи під організаторською діяльністю розуміють (рис. 3.1):

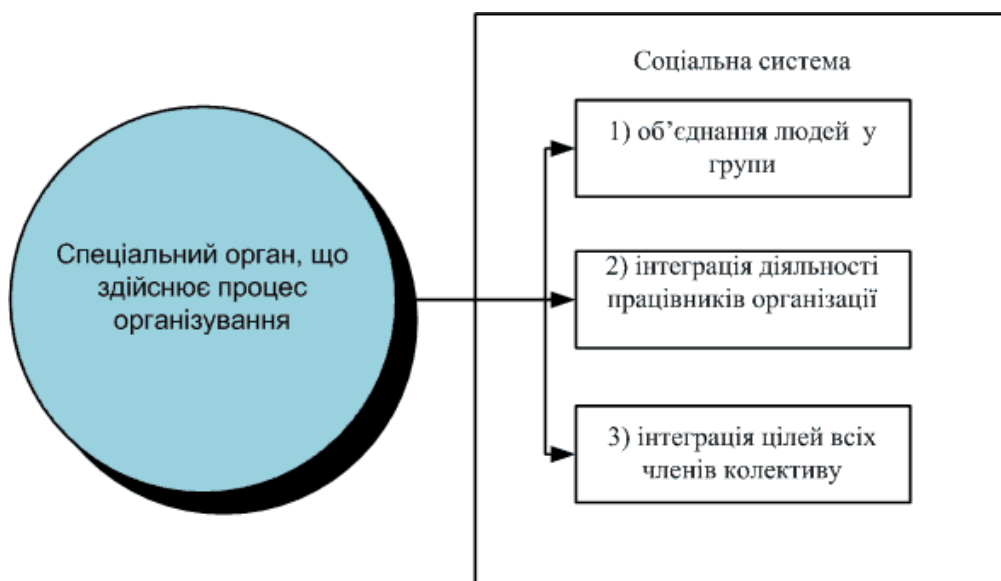


Рисунок 3.1 – Організаторська діяльність у соціальній системі

Оскільки діяльність організації повинна прямувати і координуватися, то в кожному підрозділі, основу якого, як відомо, складають її окремі види, повинен існувати спеціальний орган, що здійснює цей процес, або конкретна посада, або належним чином оформлена в підрозділ група посад. Вони володіють певними організаційними, правовими, а іноді і матеріально-речовинними характеристиками.

Чим глибше розподіл праці в організації і, відповідно, існує більше видів діяльності і підрозділів, тим складніше виявляється вся структура органів управління, тим більше в ній «поверхів», тобто рівнів ієрархії, особливо якщо повноваження, що надаються ним, не дуже широкі. Причина цього криється в існуванні діапазону контролю, тобто граничного числа об'єктів, якими можна ефективно управляти.

При розширенні масштабів діяльності організації відповідним чином зростає «поверховість» її управлінської структури, яка з «плоскої», таким чином, перетворюється» на «високу» (у великих західних фірмах число рівнів

управління сьогодні досягає 13-15), що вже граничить з управлінською катастрофою.

Але зростання управлінських структур у висоту відбувається набагато швидше при розширенні організацій, оскільки поглиблення спеціалізації окремих підрозділів, яких «під одним дахом» може бути менше десяти, одночасно веде до скорочення діапазону контролю і необхідності мати відносно більше число органів координації їх діяльністю. Вирішити цю проблему шляхом механічного перетворення високих структур в плоскі неможливо без руйнування самої системи управління. Цей процес повинен супроводжуватися розширенням прав і відповідальності її елементів, розвитком між ними разом з адміністративними економічними відносинами.

3.2. Суб'єкти і об'єкти організаторської діяльності

Залежно від покладених на них функціональних обов'язків члени колективу можуть бути як суб'єктами, так і об'єктами організаторської діяльності (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема суб'єктів і об'єктів організаторської діяльності

Організація припускає планомірні і продумані дії (з боку суб'єкта) з безумовного виконання намічених заходів (з боку об'єкта). Будь-яка організаторська діяльність реалізується через процедури й операції формування і виконання управлінських та технологічних рішень (рис. 3.3).

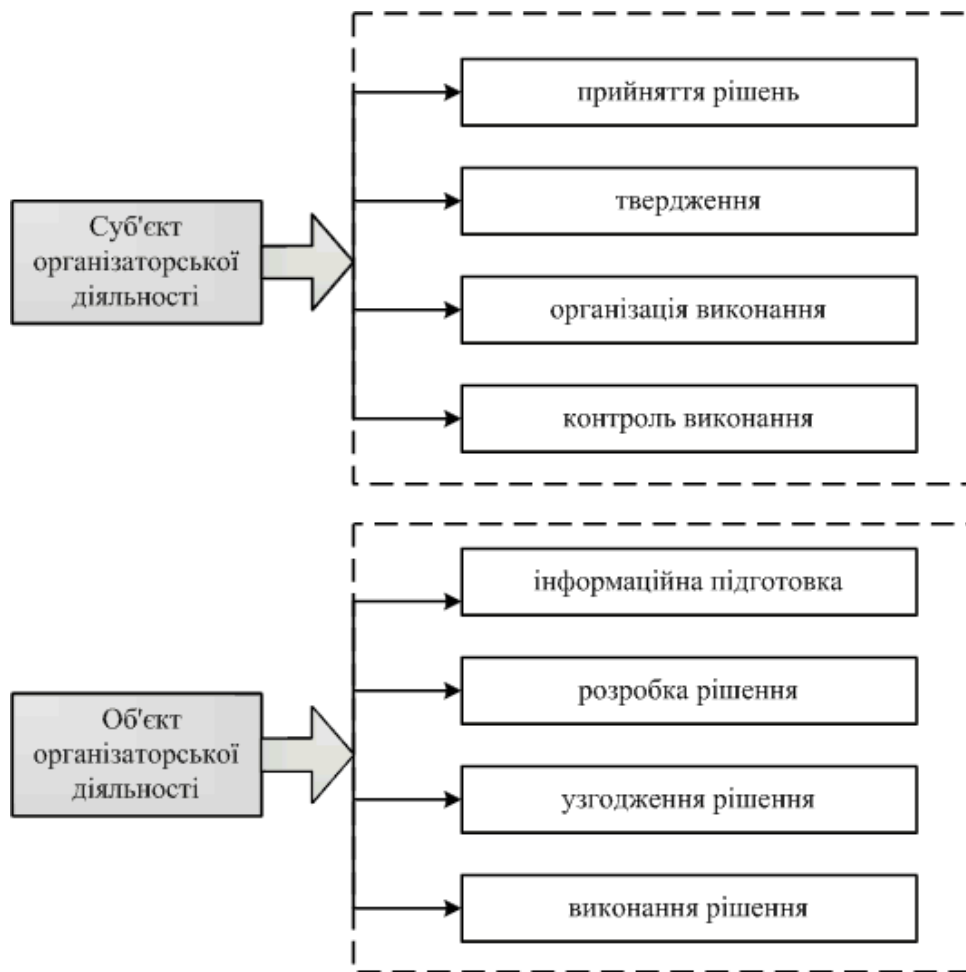


Рисунок 3.3 – Процедури й операції формування та виконання управлінських і технологічних рішень

Організаторська діяльність основних суб'єктів організацій включає загальні й конкретні (специфічні) види діяльності. Порядок загальних видів діяльності регламентований положеннями про відділи і служби та посадові інструкції.

Як об'єкти організаторської діяльності можуть бути всі громадяни країни, майстри, працівники підприємств, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг, брокери, студенти, конструктор-дизайнер, еколог, окрема людина.

Як суб'єкт управління може виступати колективний орган і працівник, наділений відповідними повноваженнями, правами й відповідальністю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Суб'єкти організаторської діяльності на різних рівнях

Рівні суб'єктів організації	Суб'єкти
Суб'єктами організаторської діяльності на рівні держави в Україні є перші особи держави	(Президент – Конституції), Голова Уряду, Генеральний прокурор і колегіальні органи держави, депутати, Рада міністрів, Голова Конституційного суду й т.д.).
Суб'єктами організаторської діяльності на рівні управління державними й приватними компаніями можуть бути	Директор, генеральний директор, президент, ректор, головний інженер, начальник цеху, заступник директора з виробництва (маркетингу, персоналу), головний економіст, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів та ін.
Як узагальнений суб'єкт управління діловою організацією	Адміністративно-управлінський апарат
У громадських організаціях	Голова політичної партії, президент асоціації промисловців і підприємців, голова клубу героїв Радянського Союзу

Об'єкт організаторської діяльності в рамках посадових обов'язків виконує процедури підготовки, узгодження виконання рішень, а також всі операції, що ставляться до цих процедур. Об'єкт організаторської діяльності отримує завдання, осмислює його, проводить інформаційну роботу, виконує доручення або замовлення, здає виконану роботу замовникові або використовує її у своїй організації.

3.2.1. Розподіл праці і спеціалізація

Ефективного і продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один з її членів або одна з її частин роблять все, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять одне і те ж саме. Тому в будь-якій організації існує розподіл праці між її членами або частинами.

В організації вся робота поділяється на окремі ділянки, у рамках яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що утворюють ту або іншу роботу. Так, наприклад, робота співробітника бухгалтерії може бути охарактеризована як проведення певних розрахунків по обліку засобів підприємства, що поступають і витрачаються. У той самий час усередині бухгалтерії співробітник може спеціалізуватися на розрахунках заробітної плати для працівників підприємства. Це означає, що роботи можуть спеціалізуватися як по функціях, так і по конкретному додатку цих функцій до рішення окремих задач.

Розподіл праці в організації відбувається за двома напрямками (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 – Напрямок розподілу праці в організації

Визначення спрямованості й глибини спеціалізації є першим кроком у проектуванні організації. Добре відомо, що спеціалізація дає низку переваг. Разом з тим спеціалізація породжує й негативні результати. П. Лоуренс і Д. Лорш називають напрями негативного прояву зверхспеціалізації, представлені на рис. 3.5.

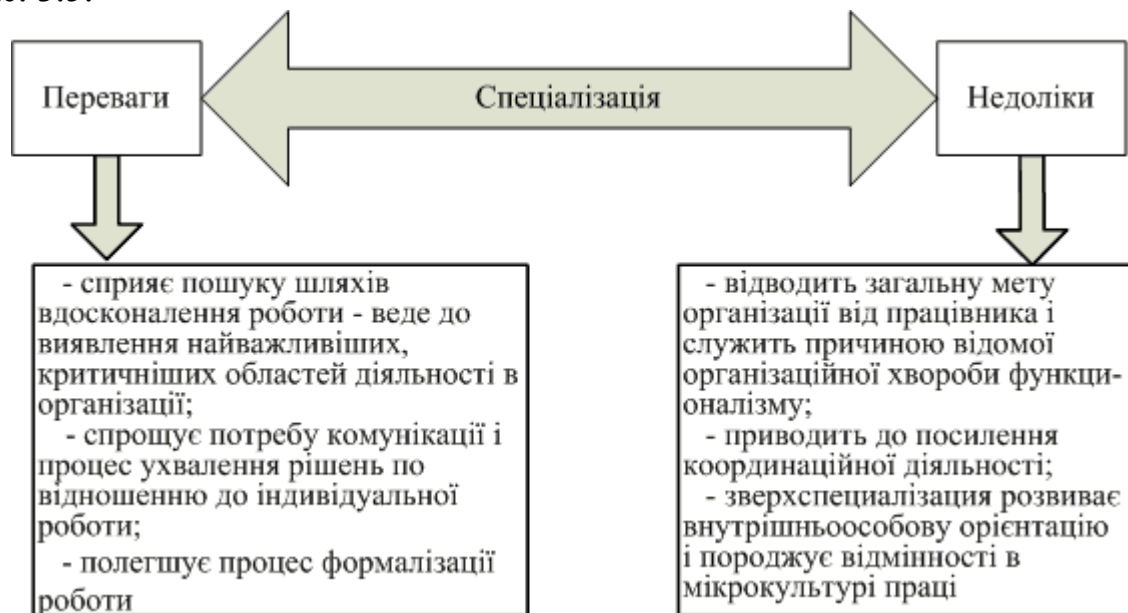


Рисунок 3.5 – Переваги і недоліки спеціалізації

Ряд досліджень показує також, що зверхспеціалізація може приводити до зниження рівня моралі і задоволеності роботою і як наслідок цього породжувати абсентеїзм і текучість кадрів. У певних обставинах позитивна сторона спеціалізації – підвищення продуктивності може нівелювати її негативну сторону – зниження моралі. Проте в процесі проектування організації завжди необхідно пам'ятати і про ту, і про іншу сторону спеціалізації.

3.2.2. Мотивація діяльності в організації

Чіткого і загальновизнаного визначення мотивації не існує. Різні автори дають визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Наприклад, у Б.М. Генкіна: «Мотивація – це функція управління, процес спонукання індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації і особистих цілей». У А.Н. Занковського: «Мотивація – це процес, що визначає енергетичну сторону і спрямованість поведінки».

Прагнення отримати гроші, прагнення оволодіти владою, прагнення отримати задоволення – все це різні мотиви, спонукаючи людину до певних дій. Ключовим поняттям виступає прагнення до будь-чого конкретного. Прагнення ж у свою чергу означає бажання задовольнити потребу людини, тобто потребу в будь-чому.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

У механізмі мотивації задіяні декілька факторів (рис. 3.6):

- потреби: фізіологічні (генетично закладені, первинні – пити, їсти, дихати, гігієна і вторинні – підвищення комфорту); соціально-психологічні (у праці, спілкуванні, самовираженні); інтелектуальні (у пізнанні, розумовій діяльності); морально-етичні (історичні норми, ідеали добра і зла, обов'язок перед дітьми, відчуття співчуття); репродуктивні (відтворення людей);
- можливості;
- інтерес – світогляд людини, спрямованість поведінки особи, здібність особи, риси вдачі;
- свідомість, пов'язана з підсвідомістю й інтуїцією;
- бажання стає прагненням;
- уміння як підсумок навчання і виховання;
- досвід;
- соціум – діяльність людини здійснюється у пільності, яка побудована на спілкуванні, через яке особа реалізує свою соціальну суть;
- місність – фізіологічна, соціально-психологічна, інтелектуальна, морально-етична, репродуктивна.

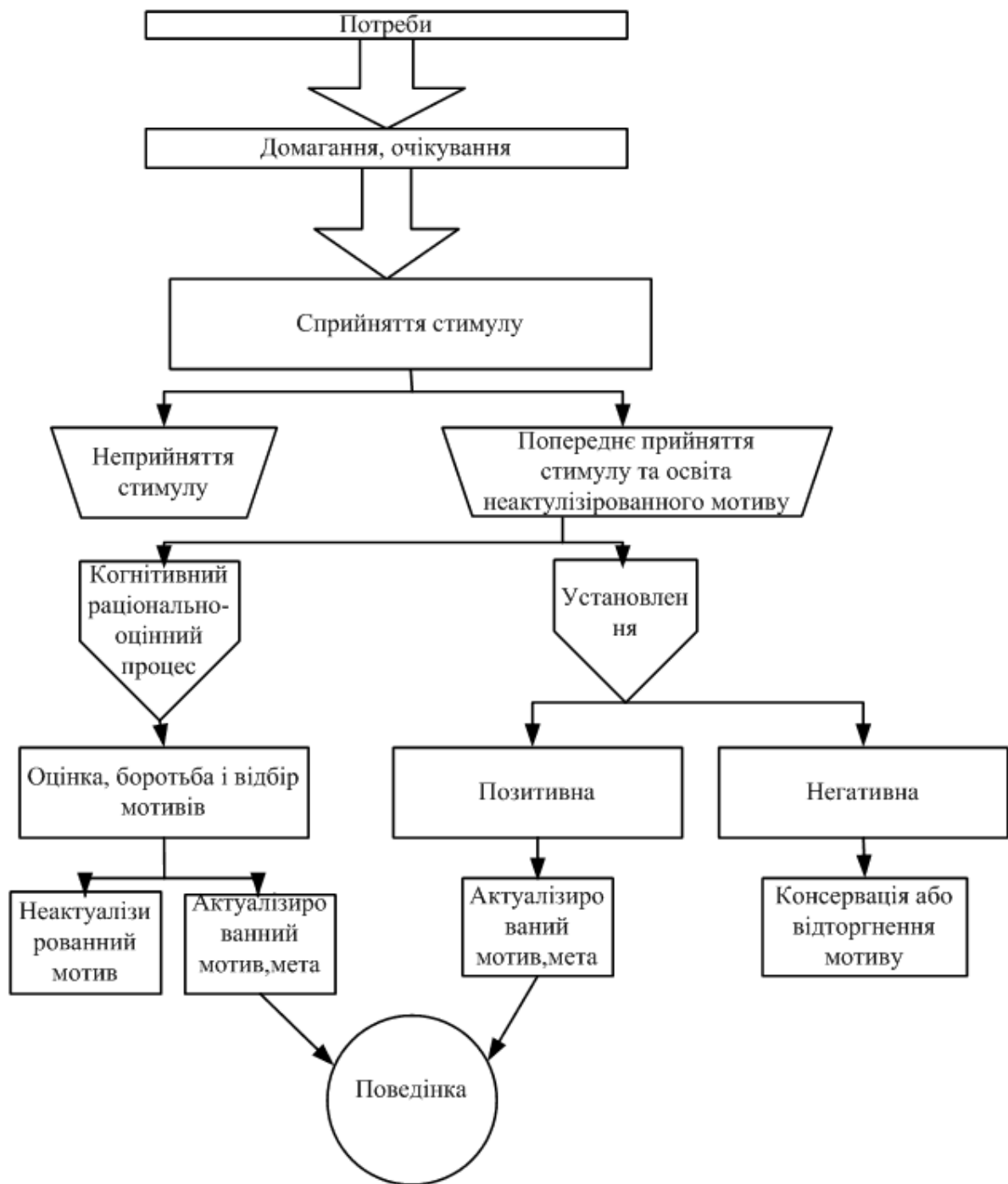


Рисунок 3.6 – Механізм мотивації

Характер, вміст і результативність розумової діяльності. Розумова діяльність включає два принципово різних її характери: 1) початкова фаза – задум людини – чисто розумова (свідома) діяльність по усвідомленню потреб і виявленню можливостей їх задоволення, формулюванню цілей, пошуку способів досягнення, обґрунтуванню найкращого способу, плану дії, узгодженню плану і вибору найкращих способів його досягнення (прийняття рішення); 2) друга похідна фаза – реалізуюча задум – свідома цілеспрямована діяльність, за якої забезпечується досягнення цілей за допомогою видачі команди, контролю виконання задуму, обліку і звіту, коректування і

стимулювання (+ або -). Крім розумової праці, тобто свідомої діяльності, в реалізації задуму бере участь і фізична праця – це третя фаза – закріплення досвіду (1 і 2-ї фази), тобто навчання, передача досвіду і знань, закріплення і нормалізація досвіду, узагальнення досвіду, вивчення помилок, успіхів і невдач. Поєднання розумової і фізичної діяльності, називається доцільною діяльністю.

3.3. Організації й управління. Самоорганізація і самоврядування

3.3.1. Співвідношення процесів організації й управління

Процес організації має низку послідовних стадій: організація ідей, організація людей і речей (матеріально-технічних засобів), організація їх взаємозв'язку і взаємодії. Організація будь-якої справи завжди первинна, оскільки передує самій діяльності (здійснюється до початку досягнення деякої мети цієї справи). Процес організації визначає структуру, способи і засоби досягнення мети, без яких неможлива доцільна і цілеспрямована діяльність.

Управління будь-якою справою мислиться тільки у дії, тобто в процесі досягнення деякої його мети, і тому є процесом, похідним від продукту організаторської діяльності. Загальновідомо, що управління – це процес дії суб'єкта на управляний об'єкт. Отже, управління має місце лише у відношенні, в сумісній дії об'єкта і суб'єкта, поза їх відносинами процес управління представити неможливо. Причому управляти можна таким об'єктом, який до певної міри організований (наприклад, керувати автомобілем можливо, якщо він зібраний), адже управляти хаосом неможливо.

З такої супідрядності зовсім не витікає, що організація є функція управління або навпаки. Організація й управління як процеси – це логічно взаємопов'язані і послідовно здійснювані на кожному рівні деталізації задуму самостійні функції свідомої і доцільної діяльності. Таким чином, з приводу даних процесів слідує: організація є самостійний, передуючий управлінню, а за тривалої мотивації - попереджуючий супутній йому процес людської діяльності одного і того ж предмета і будь-якого ступеня деталізації. Але, з іншого боку, сам процес організації, якщо він здійснюється колективно, потребує управління.

Отже, можна установити співвідношення понять «організація» і «управління» між собою (рис. 3.7):



Рисунок 3.7 – Співвідношення понять «організація» й
«управління» між собою

3.3.2. Особливості управління організацією

Під управлінням у широкому значенні слова розуміються елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, технічних, соціальних), забезпечуючи збереження їх певної структури, підтримку режиму, діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Будь-яка організація реалізує три процеси: отримує ресурси із зовнішнього оточення, здійснює виготовлення продукту, передає продукт в зовнішнє середовище. Для успішного існування організації необхідно підтримувати баланс між даними процесами, при цьому ключова роль належить управлінню. При розгляданні управління організацією дуже важливими є наступні аспекти (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Основні аспекти управління організацією

Система управління організацією складається з чотирьох підсистем (рис. 3.9).

Перші дві системи управління формують управлінську діяльність як процес; другі дві формують управлінську діяльність як явище.



Рисунок 3.9 – Система управління організацією

3.3.3. Взаємозв'язок елементів системи управління організацією

Цілі організації розділяють на групу конкретних завдань, які об'єднують за сферою діяльності: економічні, технічні, соціальні, екологічні. Для вирішення завдань формують набір функцій або операцій, які необхідно виконати, наприклад, для вирішення економічних завдань необхідне виконання наступних функцій: бухгалтерський облік, праця, заробітна плата, маркетинг.

Для розв'язання різних задач можуть знадобитися однакові функції, тому весь набір функцій аналізується, групується і потім складається функціональна структура організації. У залежності від умов функціонування організації процес виконання функцій може бути циклічним і разовим, безперервним і дискретним, послідовним і паралельним. Виходячи з функціональної схеми, процесу та організаційних відносин визначають склад персоналу за чисельністю і кваліфікацією, за цими даними будується організаційна структура управління. Знаючи перелік усіх посад, виконуваних функцій і підпорядкованість, можна розрахувати технічне оснащення робочого місця персоналу.

Після цього відповідно з делегованими повноваженнями працівники можуть розробляти, узгоджувати, приймати, затверджувати і реалізовувати рішенням. Крім того, на всі елементи поширюються закони та принципи професійної діяльності. З цього моменту організація вважається такою, що

почала діяльність. Основна задача СУ (системи управління) полягає у формуванні професійної управлінської діяльності.

3.3.4. Самоорганізація та самоуправління

Діяльність будь-якої організації базується на статутних документах, законодавчих та нормативних актах, посадових інструкціях для персоналу, відділів, цехів. Поряд зі штатною управлінською діяльністю в організації відбуваються процеси, пов'язані з появою неформальних лідерів, з несанкціонованою організацією та управлінням. Ці процеси і називаються *самоорганізацією* та *самоврядуванням*. Вони можуть за певних умов допомагати штатним процесам або заважати їм.

Самоорганізація та самоврядування – це природні процеси, властиві живій і неживій природі. Однак цивілізація в результаті еволюції поставила їх у підпорядкування.

Формалізованим ієрархічним процесам на рівні державного, муніципального та корпоративного управління самоорганізація і самоврядування відіграють дві важливі ролі:

1) Компенсують неохоплені області управління у разі недостатньо професійного управління.

2) Ініціюють розвиток штучного (формального) управління та організації.

Під самоврядуванням розуміється автономне функціонування будь-якої соціальної системи (колективів, організацій і навіть однієї людини), яке реалізує потребу людини та об'єднання до свободи, самовираження і самопрояву. Самоврядування може бути тільки конкретним, наприклад для вищого керівництва або для персоналу конструкторського бюро. У самоврядуванні ієрархія підпорядкування відсутня або слабо виражена на відміну від формалізованого управління. Самоврядування передбачає вибір цілей, формування супутніх їм завдань, розробку засобів і методів їх вирішення. При цьому даний процес є елементом демократизації загального управління за рахунок особистої участі працівників у діяльності з розробки рішень компанії, стратегії її розвитку.

3.3.5. Принципи самоврядування

1. *Принцип вторинності*: самоврядування повинно бути вторинним процесом в організації після формалізованого управління. Виключення на початковому етапі складають неформальні організації, наприклад об'єднання колекціонерів або групи художників, тому що для них самоорганізація і самоврядування є початковим елементом процесу їх об'єднання. Самоврядування як елемент творчої праці ефективно тільки в рамках дозволених сфер діяльності та податкових регламентів. Тому керівник повинен в першу чергу зміцнювати формалізоване управління і в міру необхідності сприяти самоврядуванню.

2. *Принцип м'якої регламентації*: процес самоврядування повинен регламентуватися законодавчими актами та положеннями тільки з ключових

елементів діяльності (це діяльність людей, пов'язана з міжнародними нормами і обмеженнями, наприклад, управлінська діяльність повинна сприяти захисту прав людини, отриманню фінансової допомоги, прибутку).

3. Принцип поєднання управління і самоврядування: у будь-якій організації формалізоване управління і самоврядування повинні поєднуватися на кожному рівні управління. Даний принцип заснований на тому, що для досягнення взаємодії між керівником і підлеглими необхідно задовольняти потреби та інтереси як людини, так і самої організації. Самоорганізація може розглядатися як процес і, як явище.

Як процес – полягає у формуванні, підтримці або ліквідації сукупності дій, що ведуть до створення стійких виробничих і міжособистісних відносин у колективі на основі вільного вибору прийнятих правил та процедур.

Як явище – являє собою набір елементів (неформальні структури управління, учасники цього процесу, ресурси і т.д.), що служать для реалізації програми або мети. У залежності від об'єкта управління виділяють технічну, біологічну і соціальну самоорганізацію.

Самоорганізація реалізується в трьох видах: самовиховання, самонавчання і самоконтроль. Соціальна самоорганізація - неминучий процес як у формальних, так і неформальних організаціях.

Результатами соціальної самоорганізації можуть бути підвищення авторитету, поліпшення здоров'я, придбання неформальних джерел інформації, краща організація праці, підвищення рівня заробітної плати.

Ефективність соціальної самоорганізації залежить від набору особистісних якостей людини.

3.4. Формування комунікацій в організації

3.4.1. Комунікаційний процес в організації

Для ефективного управління діяльністю в організації велике значення має приймання, перероблення та передавання інформації, тому дуже багато залежить від побудови комунікативної структури, комунікативного зв'язку у соціальній групі. В процесах комунікації, тобто в процесах взаємодії між людьми (процесах обмінювання інформацією та передаванням уведень), беруть участь керівники і працівники організації.

Теорія організації розглядає комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, між підрозділами організації, між працівниками підрозділів за рівнями виробництва й управління, формальні і неформальні (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Формування комунікацій в організації

Організаційні комунікації - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації та передачі відомостей значній кількості людей всередині організації та окремим індивідам й інститутів за її межами. Вона служить інструментом в координації діяльності по всій вертикалі і горизонталі, дозволяє отримати необхідну інформацію. Комунікації важливі для керівників, тому що вони більшу частину свого часу витрачають на комунікацію і майстерність комунікації, необхідні для вираження дієвості авторитету.

Мета комунікації – досягнення від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення. Організації без комунікації не існує. Комунікації забезпечують реалізацію основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю. Ефективні комунікації сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників працею і показників діяльності самої організації.

Організаційні відносини включають внутрішні і зовнішні зв'язки – комунікації, які розглядаються як процес і, як явище (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Сутність комунікації

Комунікаційний процес в організації або групі реалізується через наступні функції:

- *інформативну* – передачу істинних або помилкових відомостей, що відіграють роль при прийнятті рішень;
- *мотиваційну* – спонукання працівників до виконання і поліпшення роботи;
- *контрольну* – відстеження поведінки працівників різними способами;
- *експресивну* – сприяння емоційному вираженню почуттів, хвилювань і відношення до подій, задоволення соціальних потреб.

3.4.2. Типи комунікацій

Типи комунікацій.

Внутрішньоособистісна комунікація – виникає всередині самого індивіда (його думки і почуття створюють посилення, а мозок обробляє його).

Міжособистісна комунікація – з іншою людиною.

Комунікації в малій групі – кожен індивід може бути почутий, тому що має рівний шанс для обговорення, але виникає ймовірність непорозуміння. Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособистісному спілкуванні, однак канали зворотного зв'язку та можливості для неї ті ж самі.

Суспільна комунікація – це послання виступаючого й аудиторії при великій групі. Канали ті ж самі, що і при міжособистісному спілкуванні або в малій групі, можливо, необхідні ораторські дані.

Внутрішньооперативна комунікація – складається зі структурованої комунікації в межах організації, спрямованої на досягнення її мети. Структура має на увазі, що комунікація є частина діяльності організації.

Зовнішньооперативна комунікація – пов'язана з міжорганізаційною діяльністю, здійснюється за зовнішніми інститутами.

Особистісна комунікація – випадковий обмін інформацією і почуттями, що відбувається між людьми при зустрічі, тому що люди відчують постійну потребу в спілкуванні.

Форми і методи комунікацій.

Традиційно виділяють дві форми комунікації:

1) *вербальну* (в якості символу використовуються слова), – усну (методи: конференції, наради, доповіді, презентації, групове обговорення, зустрічі один на один, неформальні бесіди) та письмову (методи: листи, звіти, записки, правила і процедури, електронна пошта);

2) *невербальну* – передавання інформації за допомогою руху тіла людини (методи: поведінка людини, гримаси, погляд, інтонація, тембр голосу, поза, жести).

Характеристика методів комунікацій наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика методів комунікацій

Метод	Характеристика		Богатство передачі	Область ефективного використання
	Зворотний зв'язок	Канал		
Особиста бесіда	Негайний	Аудіо і візуальний (невербальний)	Дуже високе	Складна комунікація, що потребує двостороннього зв'язку
Телефонна розмова	Швидкий	Аудіо	Високе	Комунікація, що потребує двостороннього зв'язку
Документ, направлений адресатові	Повільний	Візуальний (вербальний)	Обмежене	Чітка і раціональна комунікація
Загальний документ	Дуже повільний (часто відсутній)	Візуальний (вербальна)	Низьке	Офіційна комунікація на організаційному рівні

Елементи комунікацій.

Джерела – співробітники зі своїми ідеями, намірами, інформацією і метою комунікації.

Кодування – переклад ідей джерела у систематичний набір символів на мову, що виражає цілі джерела.

Передавання сигналу – прийняття інформації отримувачем від відправника, яка залежить від використовуваного каналу.

Розшифровка-прийом – приймач розшифровує сигнал залежно від попереднього досвіду і рекомендації: чим ближче сигнал до мети, тим ефективніше комунікація.

Канал – передавальний механізм від джерела до приймача – це усне звернення один до одного, телефон, групові збори.

Зворотній зв'язок – дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснена комунікація.

Переешкоди і бар'єри – фактори, що порушують якість сигналу: відвернення, неправильна інтерпретація, статусна відмінність між керівником і підлеглим.

3.4.3. Підвищення ефективності організаційної комунікації

Якість організаційної комунікації чинить безпосередній вплив на виробничу поведінку співробітників. Сьогодні значення комунікацій зростає у зв'язку з підвищенням рівня інформатизації. Ефективність внутрішньо-організаційної комунікації залежить від факторів, які підрозділяються на дві групи:

1) *індивідуальні* – це все ті, що пов'язані зі співробітниками організації, їх здатністю і мотивацією брати участь в інформаційному обміні. Тому необхідно долати комунікаційні бар'єри і підвищувати ефективність комунікації на рівні співробітників організації: розвивати комунікаційні навички своїх співробітників (активне слухання і надання зворотньої інформації), технічні навички комунікації (володіння електронною поштою, користування факсом, писати меморандуми – формальне письмове звернення одного співробітника організації до іншого), формувати культуру (заохочувати відкриті комунікації);

2) *організаційні* – організаційна структура, інформаційна перевантаженість, фільтрація і неадекватне технічне оснащення. Погіршують комунікації: значна кількість ієрархічних рівнів, нерівність у статусі співробітників, психологічні бар'єри, інформаційна перевантаженість (якщо співробітникам надається більша кількість інформації, ніж необхідно для виконання роботи).

3.4.4. Суперечності, конфлікти і компроміси

Рівні суперечності: відмінність, поляризація, зіткнення, антагонізм.

Суперечність має організаційну основу, конфлікт – психологічну.

Конфлікти підрозділяються на природні і штучні (інтрига).

Зміна або перекладання суперечностей з одного рівня на інший (аж до повної згоди) здійснюється за рахунок створення і (або) запобігання конфліктам.

Прийоми запобігання конфліктам: не звертати уваги на несуттєві або випадкові помилки, визнавати і слухати один одного, знаходити загальні точки зору і рішення, критикувати дії, а не особу, чесно і відкрито дискутувати, посміхатися, постійно вчитися.

Прийоми створення конфліктів: збирати і надати гласності компрометуючі документи, наполягати на своїй владі і винятковості, не звертати уваги на приватні пропозиції і думки, перераховувати підлеглим їх

старі помилки й образи, перекладати на інших свої помилки, застосовувати напускну суворість і грубість, афішувати свій великий досвід.

3.4.5. Довіра в організаціях

При визначенні напрямів вивчення даної проблеми важливо виходити з того, що довіра людини до будь-яких явищ, дій, подій залежить, з одного боку, від його суб'єктивних уявлень про сумлінність, щирість і справедливість, а, з іншого, – від стереотипів, що склалися у суспільстві, структури соціально-економічних цінностей на даному історичному етапі розвитку.

З філософсько-соціологічної точки зору проблему довіри можна розглядати як процес формування різних соціальних груп з властивим їм груповим сприйняттям чесності, сумлінності, відповідальності, розумінням справедливості, адекватності процесів і явищ уявленням, що склалися, про правомірність того, що відбувається, відповідності устремлень і результатам зусиль, що додаються. Існують деякі базові характеристики довіри, які незмінні для будь-якої соціальної групи і можуть вважатися загальнолюдськими цінностями. В той самий час кожна соціальна група так чи інакше привносить своє розуміння цих цінностей і трансформує категорію довіри, виходячи з власного сприйняття дійсності. Тому будь-які зміни у суспільстві, адекватні уявленням людей про загальнолюдські цінності, користуватимуться довірою переважної більшості населення і, отже, отримають підтримку. В той самий час цінності, орієнтовані на групові інтереси, неминуче піддаватимуться ранжируванню за умовами довіри у різних груп населення. В даному випадку слід говорити про соціологічний тип ранжування системи довіри.

У практиці міжнародних досліджень і оцінок ранжування соціально-економічних систем по критерію довіри здійснюється за допомогою індексу довіри, під якою розуміється міра надійності інституційного середовища. Наприклад, визначається довіра інвесторів до державних і чистих структур, до дотримання ухвалених законів і правил.

Відомі великомасштабні обстеження, в ході яких система показників оцінювалася за шестибальною шкалою. Оцінці «один» відповідала максимальна напруженість проблем, оцінці «шість» – відсутність будь-яких складнощів.

Не менш важливий і не менш складний для дослідження психологічний аспект проблеми довіри. Довіра як психологічний стан особи може виникати при злитті воедино низки факторів: інтересів даного індивідуума, його установок, емоційних реакцій, попереднього власного досвіду або досвіду попередніх поколінь, адаптивних здібностей особи, рівня інтелектуального розвитку і т. д. Останнім часом уже більшого значення набувають ціннісні орієнтації, так або інакше пов'язані з соціальним досвідом даної особи, статевозрілими характеристиками, мотивацією поведінки і тому подібне. Довіра виникає, коли людина упевнена в правильності й адекватності процесів і явищ своїм ціннісним установкам, які багато в чому залежать від її соціального положення у суспільстві. Іншими словами, чим вище її соціальний статус і

більше перспектив для самореалізації, тим вище міра довіри до процесів, що відбуваються.

Економічний зміст категорії довіри носить найбільш конкретний і прикладний характер. Довіру в економіці можна розглядати на різних рівнях. У найбільш агрегованому вигляді довіра може бути розглянута на мікро- і макрорівні, тобто на рівні окремої організації й економіки у цілому.

Підвищення рівня довіри в організаціях залежить від створення умов для позитивного вирішення ключових питань якості трудового життя, під якою розуміється певна сукупність потреб працівника і міра їх задоволення. Нижче наводяться показники якості трудового життя, опубліковані дослідницькою корпорацією «Інститут праці Америки» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика показників якості трудового життя

Показники якості трудового життя	Характеристика показників
1. Справедлива заробітна плата	Рівна плата за рівну працю, справедливо обґрунтована диференціація оплати праці. Рекомендується враховувати рівень індивідуальної відповідальності за результати загальної праці, передбачати додаткову винагороду за тривалий стаж роботи в компанії
2. Програма додаткових виплат	Виплати працівникові і його сім'ї в разі хвороби, а також оплачуваний час відпочинку у зв'язку зі святами, відпустками, оплачувані відпустки для здобуття освіти
3. Умови безпеки праці й охорона здоров'я	Сюди ж відносяться установлення нормальної тривалості робочого дня, пенсійного віку й інші фактори, що визначають соціальні права працівників
4. Гарантія зайнятості	Забезпечення безперервності трудового стажу й упевненості працівника у своєму майбутньому. Підприємцям рекомендується брати на себе частину витрат, які виникають у зв'язку з вимушеною зміною місця роботи
5. Розвиток здібностей працівників	Програми підвищення загальноосвітнього і професійного рівнів, перепідготовки, самореалізації особи
6. Соціальна інтеграція	Сприятливий соціально-психологічний мікроклімат; відношення керівників і підлеглих, сприяючі відвертості і довірчості, свободі від забобонів і рівності людей незалежно від рангу і положення
7. Участь працівників в управлінні виробництвом, заохочення ініціативи	Усвідомлення працівника, що діяльність його організації позитивно впливає на розвиток суспільства
8. Демократія на виробництві	Працівникам забезпечені права і привілеї, витікаючі із їх приналежності до організації
9. Стиль життя	Робота має бути гармонійною частиною життя індивіда. Графіки роботи, відрядження і наднормова робота мають бути розумно збалансовані з обов'язками перед сім'єю, вільним часом, використовуваним для відпочинку і розвитку особи

Механізм довіри в процесі соціально-економічних стосунків так чи інакше ґрунтується на психології довіри кожного індивідуума і групи людей, що викликає необхідність повнішого пізнання природи довіри як психологічної категорії. Джерела формування і зміцнення стосунків довіри в організації представлені на рис. 3.11.



Рисунок 3.11 – Джерела формування і зміцнення стосунків довіри в організації

У кожній організації довіра повинна зумовлювати взаємовідносини між колективом працівників і вищим управлінським персоналом для ефективної реалізації установлених цілей. Довіра в колективі сприяє успішній спільній роботі, дозволяє спільно вирішувати складні питання, обмінюватися думками, розробляти конструктивні рішення. Підтримка працівниками вищих керівників створює сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, формування планів, прийняття і проведення в життя інвестиційних рішень та ін.

Необхідними передумовами довіри працівників до керівників є характеристики й оцінки, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристики і оцінки довіри працівників до керівників організацій

Характеристики	Оцінка довіри
1. Порядність	репутація чесної і вірної своєму слову людини
2. Компетентність	здібність до швидкого і правильного ухвалення рішень, сприяючих ефективній роботі підприємства в умовах ринку, а також володіння спеціальними знаннями і навиками міжособового спілкування, необхідними для виконання зобов'язань
3. Справедливість	уміння правильно оцінити результати роботи і по гідності винагородити працівників
4. Чесність	як по відношенню до своїх працівників, так і до акціонерів компанії
5. Послідовність	надійність, передбаченість і здоровий глузд у різних ситуаціях
6. Лояльність	доброзичливість або готовність захистити, підтримати і підбадьорити інших
7. Відвертість	психологічна доступність або готовність вільно ділитися з іншими ідеями та інформацією

Довіра працівників породжує злагодженість у роботі колективу, прискорює процес прийняття і реалізації рішень, підсилює конкурентоспроможність організації.

Суттєвим елементом зміцнення довіри є такий найважливіший елемент системи управління, як зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити правильність посланої керівниками інформації, її сприйняття працівниками. Довіра в колективі знижує текучість кадрів, тим самим скорочуючи адміністративно-управлінські витрати на наймання робочої сили, підготовку і перепідготовку персоналу.

Довіра повинна стати засадничим принципом взаємин між різними структурними підрозділами організації. Тим самим усувається один із основних недоліків традиційних структур управління, коли виникають протиріччя між різними підрозділами, що перешкоджають обміну інформацією між ними й узгодженню зусиль за рішенням загальних завдань. Довіра підрозділів один до одного дає можливість гнучко реагувати на вимоги ринку адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінюється. Вона сприяє створенню тимчасових колективів для виконання окремих проектів, що складаються з працівників різних підрозділів. Найважливіший складовий на мікрорівні є також, довіра вищих керівників один до одного, оскільки це сприяє швидкому виробленню рішень, взаємозамінюваності, спрямованості на реалізацію загальних завдань в організації.

В умовах розширення економічних зв'язків і зміцнення договірних стосунків надзвичайно важлива довіра організацій до партнерів по ділових зв'язків. Раз у раз виникають ситуації, коли підприємці не довіряють чиновникам, а працівники підприємств - своїм керівникам.

Довірчі стосунки найбільш вірогідні там, де цілі і завдання, основні принципи і норми організації або групи чітко сформульовані і загальноприйняті. Частенько для того, щоб досягти загальної мети, групи повинні відмовитися від традиційного суперництва між собою. Це не означає, що люди повинні мати одні і ті ж інтереси, а лише те, що в них завжди є те загальне, що дозволяє налагодити взаємовигідну співпрацю.

Для забезпечення довіри в організації найбільш ефективним є стиль управління, орієнтований на міжособові стосунки. Як показує досвід успішно функціонуючих організацій, такий стиль на практиці означає дотримання наступних умов:

1) Увага до підлеглих. Керівник зважає на потреби і переваги підлеглих, поводить з ними ввічливо і доброзичливо і не приймає до них значних заходів покарання. Такого керівника часто називають «орієнтованим на тих, що працюють» на протиположність «орієнтованим на роботу» або «орієнтованим на завдання».

2) Консультативне ухвалення рішень. Керівник запитує у підлеглих їх думку, перш ніж приймає рішення. Такий керівник є демократичним керівником (у протилежність однобічному, авторитарному або деспотичному).

3) Делегування повноважень. Керівник делегує повноваження підлеглим і дозволяє їм вільно розподіляти роботу замість того, щоб вести жорстке і приховане спостереження. У цілій низці організацій запроваджені методи управління, що забезпечують регулярні і постійні контакти між співробітниками на всіх рівнях. До них відносяться розташування офісів керівників на заводі або в зонах обслуговування; «політика відкритих дверей», коли можливі зустрічі співробітників з керівниками високого рангу; регулярні контакти між керівниками і членами організації. Така політика спрямована на створення атмосфери взаємної довіри, взаєморозуміння, в якій працівники відчують, що вони можуть вільно виражати свої ідеї, думки, проблеми і тривоги.

3.5. Організаційна культура

3.5.1. Поняття організаційної культури

Сьогодні знання можливостей і поведінки працівника в організації – важливий елемент організаційної культури. У сучасній літературі налічується близько 50 понять організаційної культури, нижче наведені п'ять із них (рис. 3.12).

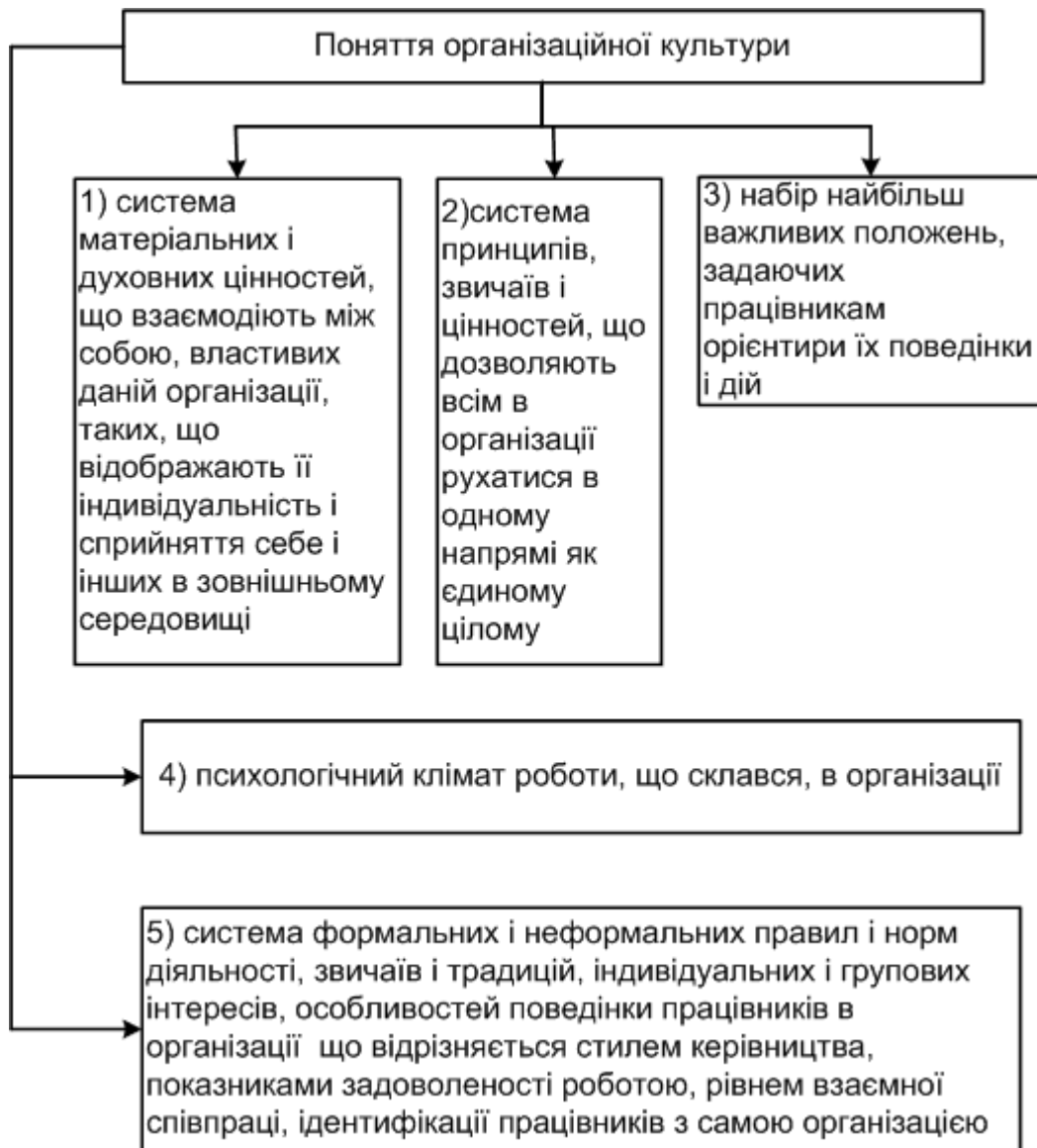


Рисунок 3.12 – Поняття організаційної культури

Культура організації відноситься до базових понять науки «теорія організації». Організаційна (корпоративна) культура (її елементи: свідомість, людські знання, відчуття, настрої, філософські, економічні, управлінські концепції, розумовий та емоційний потенціал) – це регламентовані способи взаємин із зовнішнім середовищем й усередині організації. Розвиток організаційної культури – це необхідна умова самореалізації працівників.

Е. Шайн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями (рис. 3.13).

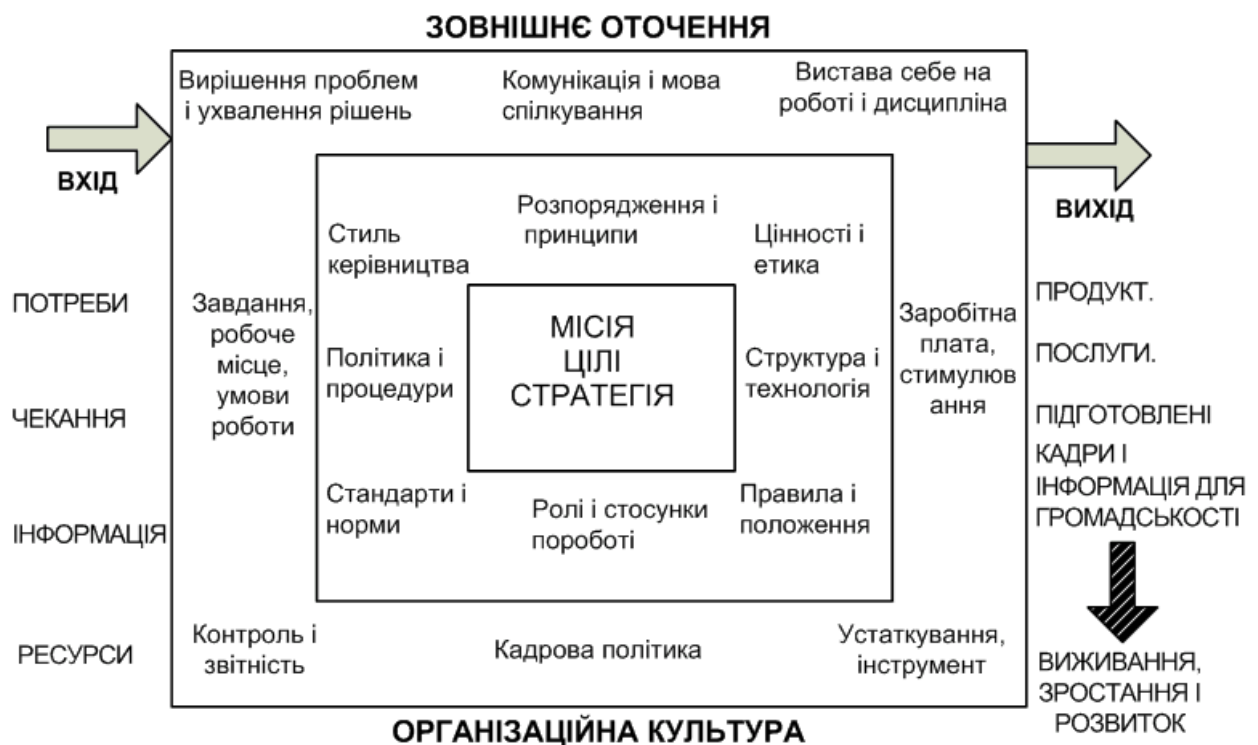


Рисунок 3.13 – Концептуальна ілюстрація аспектів організаційної культури

Увага організаційній культурі стала приділятися в 60-70 рр. ХХ ст, коли у робітників американської промисловості сталося падіння результативності, продуктивності і гордості за виконану роботу, що змусило менеджерів звернути увагу на питання корпоративної філософії, соціальної відповідальності, ділової етики, що успішно реалізували себе в японських корпораціях (рис. 3.14).



Рисунок 3.14 – Єство організаційної культури

Зі світової практики відома низка підходів до організаційної культури. Існують різні класифікації організаційних культур. Наприклад, Майк Бурке (Франція) запропонував класифікацію, що містить вісім типів організаційної культури (рис. 3.15).

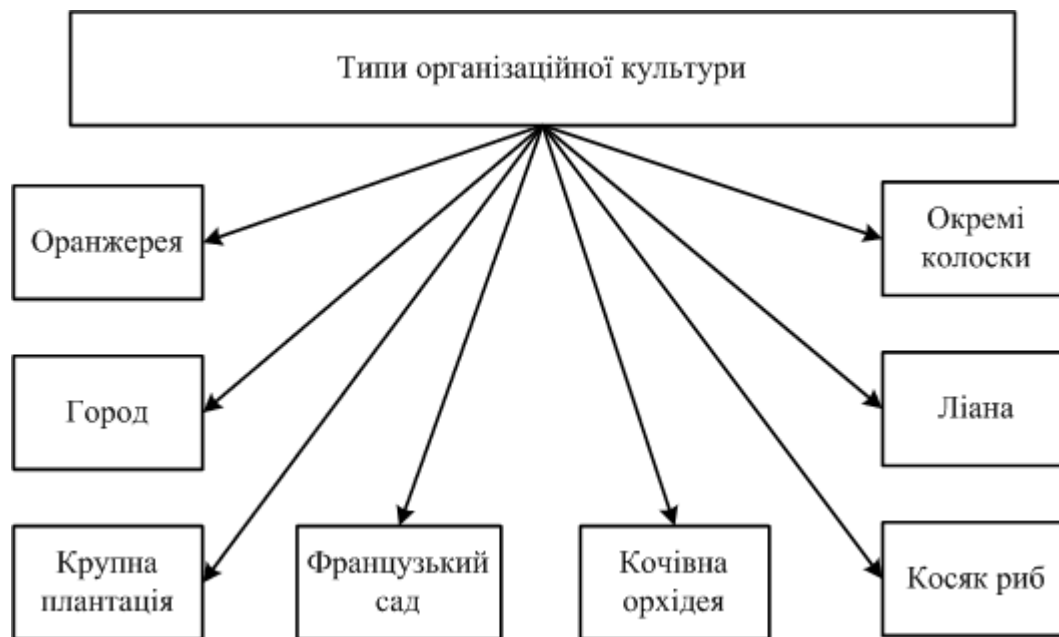


Рисунок 3.15 – Типи організаційної культури, по М. Бурке

Організаційна культура типу «оранжерея» характерна для статичних організацій, які прагнуть не реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Всі зусилля у цих організаціях зосереджені на збереженні раніше досягнутого положення.

До збирачів «окремих колосків» відносяться дрібні і середні організації, діяльність яких цілком підпорядкована випадку й успіху. Їх поведінка повністю залежить від волі керівника. Мотивація персоналу слабо виражена. Спостерігається постійна текучість кадрів. Перспективи маловтішні.

Організації, що дотримуються культури «городу», мають пірамідальну структуру, характерну для багатьох французьких підприємств. Ці організації прагнуть до збереження своїх позицій на ринку, використанню перевірених часом моделей поведінки з внесенням мінімальної кількості змін. Мотивація персоналу - на низькому рівні.

Організаційна культура «французького саду» – це декілька змін на американський зразок варіанта культури «міста» з яскраво вираженою ієрархічною структурою.

Відмітною особливістю є пристосування до змін довкілля, яке досягається завдяки наявності горизонтальних зв'язків і гнучкості персоналу, заохочуваною системою мотивації.

Організаційна культура, створена за типом «ліани», відрізняється скороченим до мінімуму управлінським персоналом, використанням сучасних інформаційних технологій, орієнтацією всіх членів колективу на досягнення загальної мети, високорозвиненим відчуттям відповідальності співробітників і високою мірою мотивації персоналу.

Організаційна культура, побудована за типом «косяка риб», властива підприємствам, що відрізняються високою маневреністю і гнучкістю, постійно коректують свою структуру і що змінює поведінку залежно від змін ринкової

кон'юнктури. У такій організації особлива увага приділяється підбиранню висококваліфікованого персоналу.

Організаційна культура «кочівної орхідеї» властива неформальним організаціям, які, вичерпавши можливості одного ринку, оперативно переходять до іншого. Структура таких організацій постійно змінюється, кількість співробітників невелика. Головна мета - знайти єдиний у своєму роді товар і запропонувати його максимальному числу клієнтів. Мотивації персоналу практично відсутні.

У будь-якій організації є два види організаційної культури: офіційний (свідомо формується керівництвом) і неофіційний (існує сам по собі - тут можна трохи посварити власті, відпочити душею). Носіями корпоративної культури є самі співробітники. Вибір типу організаційної культури - завдання керівника організації, при цьому можливий лише суб'єктивний підхід.

3.5.2. Елементи організаційної культури

Організаційна культура має певний набір елементів - символи, цінності, вірування (таблиця. 3.5).

Таблиця 3.5 - Елементи організаційної культури

Елементи організаційної культури	Зміст елементів
Культура управлінської діяльності	сукупність управлінських знань і навиків
Стиль управління	вживана керівником стійка система засобів, методів і форм взаємодії з колективом організації, яка спрямована на виконання місії організації
Структура управління	логічно побудований взаємозв'язок елементів і рівнів управління, що дозволяє найефективніше досягати мети організації
Філософія організації	сповідані організацією положення, ідеї, що визначають її призначення і здійснювані дії
Система цінностей	прийняті в організації пріоритети, що мають значення для всіх співробітників
Церемонії, ритуали	гімн, вітання нових співробітників, фірмова символіка на одязі, логотипах організації - відображають ідеї організації
Традиції	певний порядок стосунків, мислення, діяльності і поведінки, що складається в процесі розвитку організації
Норми і правила поведінки	закріплені письмово або усно стандарти дій, яких дотримуються всі члени організації
Суб'єкти організації	співробітники організації, її керівники, неформальні лідери - всі ті, хто в процесі своєї діяльності формують організаційну культуру

3.5.3. Сучасна управлінська культура

Управлінська культура є складовою організаційної культури.

Управлінська культура – єдність управлінських знань, відчуттів, цінностей, управлінських і організаційних стосунків на даному етапі управлінської діяльності. Механізм формування управлінської культури:

- формування знань, управлінських концепцій, проектів програм;
- розвиток управлінських стосунків;
- мотивація творчої діяльності у сфері управління;
- затвердження пошани до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;
- розробка і впровадження управлінських технологій, які об'єднують в ціле управлінські знання, стосунки і творчу діяльність.

Сучасна управлінська культура повинна об'єднати трьох типів культур, представлених на рис. 3.16.



Рисунок 3.16 – Формування сучасної культури організації

Різні підприємства відрізняються один від одного не лише культурою виробництва (сукупність нормативних вимог до техніко-економічного рівня виробництва), але і культурою управління, мета якої полягає в тому, щоб створити, для виробництва таку систему, що управляє, яка дозволила б колективу добиватися найбільш ефективних результатів у роботі. Фахівці виділяють три рівні культури управління та її елементи, які наведені на рис. 3.17.

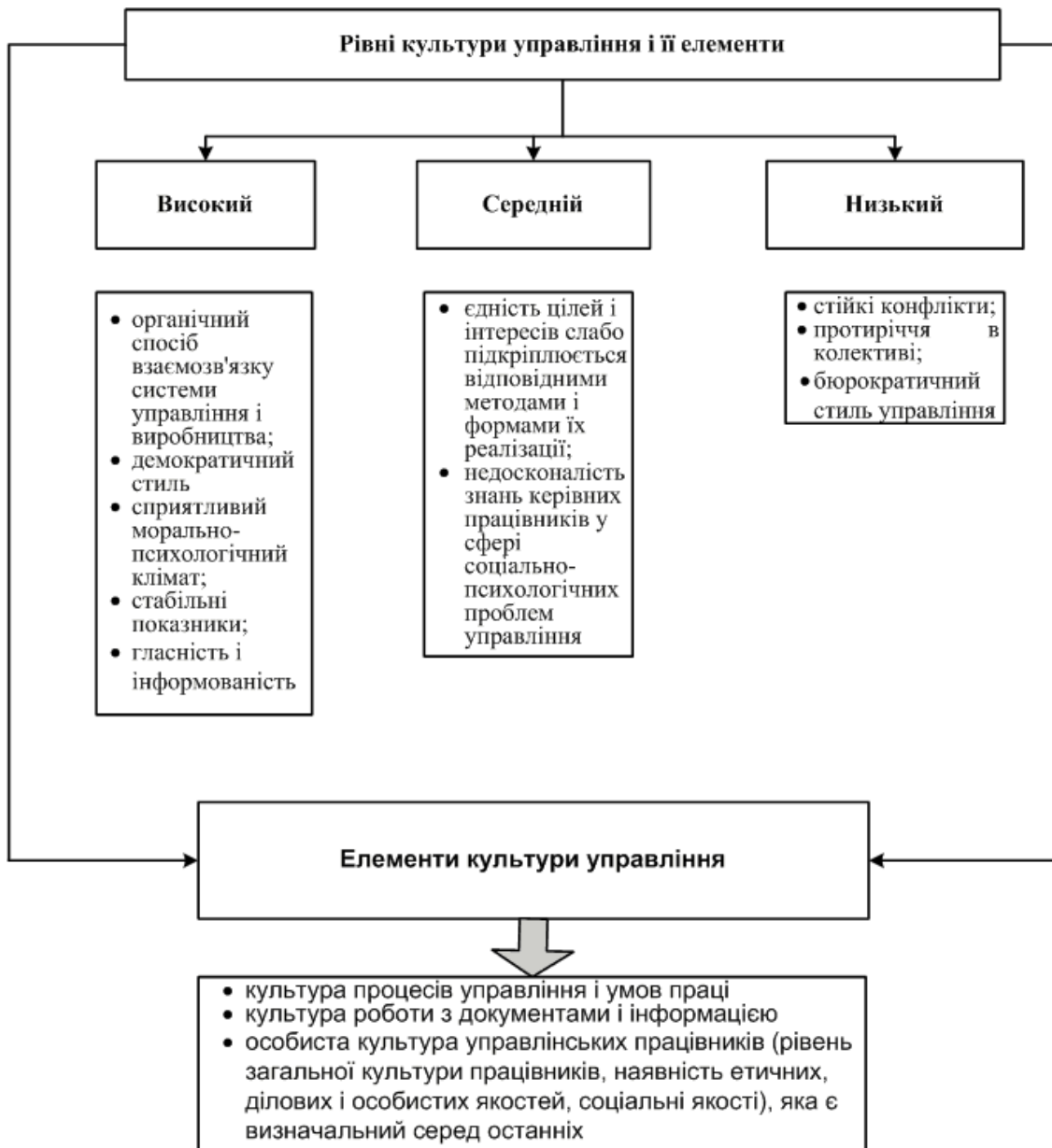


Рисунок 3.17 – Рівні культури управління і її елементи

3.5.4. Типологія особи

За ознакою концентрації уваги і здобуття енергії розрізняють **екстравертів** (концентрують увагу на зовнішньому світі, інших людях і подіях, що відбуваються, спрямовують свою енергію зовні й отримують її із зовнішніх джерел, через враження; кращий спосіб вчення для них - практика й обговорення; вони різносторонньо цікаві, схильні говорити, потім обдумувати сказане, товариські, ініціативні) і **інтровертів** (отримують енергію зі свого внутрішнього світу, зі своїх переживань; як спілкування віддають перевагу листу; в процесі спілкування схильні обдумувати і роздумувати).

За способом збирання інформації розрізняють **схильних до сенсорного** (сприймають інформацію, що надходить, за допомогою зору, слуху та інших органів чуття; для них важливим фактором є конкретність інформації; при

ухваленні рішень вони спираються на конкретні факти, довіряють своєму досвіду) та *інтуїтивного здобуття інформації* працівників (сприймають інформацію у вигляді цілісної картини і концентруються на зв'язках між реальними фактами; добре бачать нові можливості і різні підходи до проблем; покладаються на творче осяяння).

За способом ухвалення рішень розрізняють працівників *розумового* (враховують наслідки здійснення дій, прагнуть поглянути на ситуацію з боку й оцінити її) і *типа, що відчуває* (концентрують увагу на тому, що є важливим для них та інших людей, намагаються представити себе на місці інших людей) .

За ознакою орієнтації у зовнішньому світі виділяють людей *вирішального* (схильні вести впорядкований спосіб життя, прагнуть усе тримати під контролем) і *сприймаючого* (ведуть гнучкий і спонтанний спосіб життя, прагнуть випробувати життя замість того, щоб його контролювати, прагнуть спробувати все нове) типів (рис. 3.18).

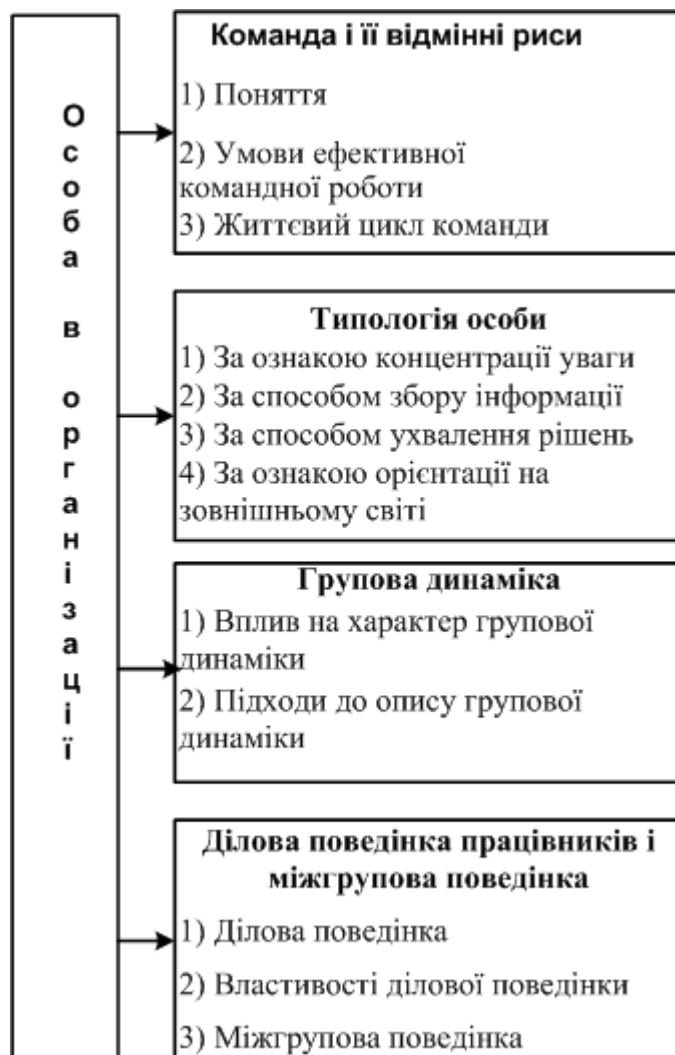


Рисунок 3.18 – Особа в організації

3.5.5. Ділова поведінка працівників і міжгрупова поведінка

Динаміка групи залежить від ділової поведінки працівників. Існують підходи до визначення ділової поведінки:

1) ділова поведінка як здатність керівника до організації індивідуальних робочих місць, де досягнення ефективних результатів залежить від самих працівників, від професійної кваліфікації і від уміння організувати справу;

2) ділова поведінка як здатність керівника до спільної організації робіт, де досягнення ефективних результатів залежить від способів партнерської співпраці.

Властивості ділової поведінки представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Властивості ділової поведінки в організації

Властивості ділової поведінки	Характеристика властивості
Функціональна визначеність	Кожен працівник знає, які види роботи повинен виконувати на своїй посаді (у посадових інструкціях визначається відповідальність працівника і його права)
Тимчасова заданість	Ділова поведінка протікає в певних часових межах і стає напруженою залежно від термінів початку і закінчення робіт, що скоує або стимулює ініціативу працівника, а також дозволяє мобілізувати етично-психологічні ресурси
Самоорганізування	Ділова поведінка може розгортатися як особиста програма діяльності в рамках загальної організаційної програми (наприклад, якщо зовнішньо задана програма порушена, то ділова поведінка працівника може виявлятися як справедлива вимога відлагодити її, щоб на цій основі скоректувати свою особисту поведінку)

Однією з основних проблем є проблема виконання. Виконання складається з індивідуальних властивостей працівника (ІВ), зусиль (З – пов'язаних з бажанням виконати завдання), що додаються, й організаційної підтримки (ОП – забезпечує можливість виконання). Формула виконання (формула 1)

$$I = IB \times Z \times OP. \quad (1)$$

Індивідуальні властивості включають:

1) біологічно обумовлену підсистему особи (піл, вік, властивості нервової системи);

2) індивідуальні форми віддзеркалення об'єктивної дійсності (психічні процеси – пам'ять, мислення, увага);

3) підсистему досвіду (знання, уміння, навички);

4) соціально зумовлена система (управлінська спрямованість і ціннісні орієнтації для менеджера, відносини між людьми).

Міжгрупова поведінка – основний фактор, від якого залежить дієвість організаційних структур управління. Групи і підгрупи в організації повинні співпрацювати для досягнення спільної мети. З точки зору поведінки окремих груп і розвитку міжгрупових відносин горизонтальні системи управління є більш кращими, ніж пірамідальні структури. Основне завдання для керівництва – визначити, який рівень співробітництва або конкуренції є кращий для даної групи.

3.5.6. Групова динаміка

Групова динаміка – це процес взаємодії груп на основі взаємозалежності та взаємовпливу для задоволення як особистих, так і групових інтересів і потреб. На характер групової динаміки впливають: мотивація, структура влади, складність комунікацій, задання мети, відповідальність за результат, свобода діяльності.

Існує два підходи до опису групової динаміки:

1. Будь-яка група проходить у своєму розвитку три стадії:

- первинного синтезу (адаптація чи впізнавання один одного);
- диференціація (розподіл на підгрупи);
- кінцевого синтезу – перетворення групи у команду чи колектив.

2. Стадії існування групи за моделлю американських психологів Вудкока і Френсіса:

- притирання – розвиток групи, колективна робота відсутня;
- ближній бій – відбувається боротьба за лідерство, утворюються групи, виражаються розбіжності;
- експериментування – усвідомлення власного потенціалу та потенціалу групи, переглядаються методи роботи, деякі йдуть;
- ефективність;
- зрілість – група працює як злагоджений колектив, кожного оцінюють за достоїнства, а не за претензіями.

3.5.7. Команда, її відмінні риси

Команда – мобільна групова структура; мала група, яка має високий рівень згуртованості, має спільні цілі, групові норми і традиції, що поділяються усіма членами групи. На першому місці у команді стоїть можливість творчого самовираження, є у кожного члена команди почуття захищеності і можливості успіху. У команді діє чіткий розподіл праці, визначено рівні відповідальності, у результаті чого формуються рівні управління.

Основні умови ефективною командної роботи: підтримуюче оточення, командна винагорода, надзавдання, кваліфікація та чітке усвідомлення виконуваних ролей.

Життєвий цикл команди:

1. Етап формування команди – відбувається обмін інформацією, знайомство, формування завдань. Члени команди обережні і ввічливі.

2. Сум'яття – спостерігається конкуренція за більш високий статус і за вплив в команді, можуть складатися напружені відносини.

3. Нормування – спільний рух до мети, встановлюються групові норми, виникає рівновага конкуруючих сил.

4. Виконання роботи – стадія зрілості – команда вирішує складні завдання, при цьому кожен виконує кілька функцій.

5. Розформування.

Питання для перевірки

1. Що таке організаційна діяльність?
2. Охарактеризувати суб'єктів організаційної діяльності на рівні країни.
3. Чим регламентується діяльність суб'єктів у організації?
4. Перерахувати основні етапи мотиваційного процесу.
5. З яких процесів полягає життєдіяльність організації?
6. Що таке комунікації в організації?
7. Які основні типи комунікацій існують?
8. Перерахувати основні елементи комунікації.
9. Чим характеризується комунікація знизу вгору і горизонтальна комунікація?
10. Які шляхи підвищення ефективності організаційної комунікації?
11. Дати визначення поняттям «конфлікт», «протиріччя», «компроміс».
12. Дати характеристику сходами протиріч.
13. Який загальний прийом вирішення протиріч при комунікаціях?
14. Які шляхи досягнення компромісів у процесі запобігання конфліктів?
15. У чому суть організаційної культури на підприємстві?
16. Як здійснюється управління організаційною культурою?
17. Які елементи організаційної культури ви знаєте?
18. Які існують методи підтримки організаційної культури?
19. У чому полягає організаційна культура особистості?
20. Які типи особистості існують?
21. Що таке команда в організації?
22. Перерахувати властивості ділової поведінки.
23. Розкрити сутність міжгрупової поведінки.
24. Які існують підходи до опису групової динаміки?

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

4.1. Основи проектування організації

4.1.1. Сутність організаційного проектування

Організаційне проектування – це впорядкування організаційно-структурних характеристик організації як системи для досягнення або поліпшення її ефективності, адаптивності і результативності (рис. 4.1).

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 призводить до успіху.

О. С. Віханський та А. І. Наумов відзначають, що організаційне проектування повинне враховувати не лише зміну внутрішніх факторів, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації.

Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

Поняття «проектування» значно ширше, ніж близькі до нього по сенсу поняття «конструювання» і «планування». Проектування (від лат. кинутий вперед)

– процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не лише технічних сторін майбутнього об'єкта, його складу і властивостей, але й економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

Предмет та цілі організаційного проектування наведені у рис. 4.2.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні і організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну і організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку та систему документообігу);

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди і т.п.).

Будь-які організаційні нововведення структурного та процесного характеру є перш за все продуктами організаційного проектування. Проектування організації, що забезпечує установаження взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному виді як структура організації та в динамічному виді як процеси, що протікають в організації.

У найбільш загальному випадку стосовно виробничих систем **організаційний проект** включає такі розділи (табл. 4.1).



Рисунок 4.1 – Організаційне проектування

Організаційне проектування	Предмет	система організації виробництва, праці та управління в організації в цілому, в її підрозділах або окремих видах діяльності
	Основна мета	розробка нових організаційних систем або пропозицій по зміні існуючих систем
	Результат	комплект технічної, організаційної та планово-економічної документації, необхідної для створення і здійснення на практиці організаційної, виробничої системи
	Мета організаційного проектування	– створення нової системи; – часткове удосконалення існуючої організаційної системи; – радикальне перетворення існуючої організаційної системи

Рисунок 4.2 – Предмет та мета організаційного проектування

Таблиця 4.1 – Розділи організаційного проекту

Розділи	Зміст розділів
1. Загальносистемний опис об'єкта проектування	загальна характеристика; організаційна структура; чисельність персоналу; оцінка ефективності проектних рішень
2. Організаційні рішення, що відносяться до підсистеми виробництва	виробничий процес у просторі та часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації та автоматизації праці; заходи по ТБ
3. Організаційні рішення, що відносяться до управляючої підсистеми	структура; методи управління; технологія управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці
4. Організаційні рішення, що відносяться до окремих функцій управління	техніко-економічне, оперативно-виробниче планування та управління; лінійне керівництво; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування
5. Організаційні рішення, що відносяться до підготовки виробництва	технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень
6. Організаційні рішення за п. 1-5	відносяться до структурних підрозділів більш низького рівня: структурні одиниці цеху і т.д.

Наведені розділи та склад організаційного проекту можуть деталізуватися по окремих задачах і процедурах відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що відносяться до побудови виробничого процесу в просторі та часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, озброєння, виробничих приміщень, розміщення обладнання, схем побудови виробничих та інформаційних потоків і т.п.

При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розклад, рекомендації за технологією ухвалення рішень, методами оброблення інформації, використаними технічними засобами і т.д.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є суворо обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від

конкретизації мети проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принциповий підхід залишиться, значення його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, ніж це робиться сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи:

1. Аналіз діючої організаційної структури. Він покликаний установити, якою мірою вона відповідає вимогам, що пред'являються до організації, тобто наскільки організаційна структура раціональна з погляду установлених оцінюваних критеріїв.

До оцінюваних критеріїв звичайно відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, установлений для кожного рівня правління;
- аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень і відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінка господарської діяльності (зміна технології, поглиблення міжфірмової співпраці, запровадження інновацій) і т.п.

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

2. Проектування організаційних структур. Комерційна організація - надто складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну та ін. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) через велике число змінних не можуть бути описані тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного і кількісного описування їх функції та задач. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її суть полягає в кількісно-якісному підході до оцінки організаційних структур, поєднанні формалізованих методів з суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців та експертів з вибору й оцінки якнайкращих варіантів організаційних проектів.

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

4.1.2. Сучасні підходи до організаційного проектування

Сучасні підходи до організаційного проектування наведені на рис. 4.3.

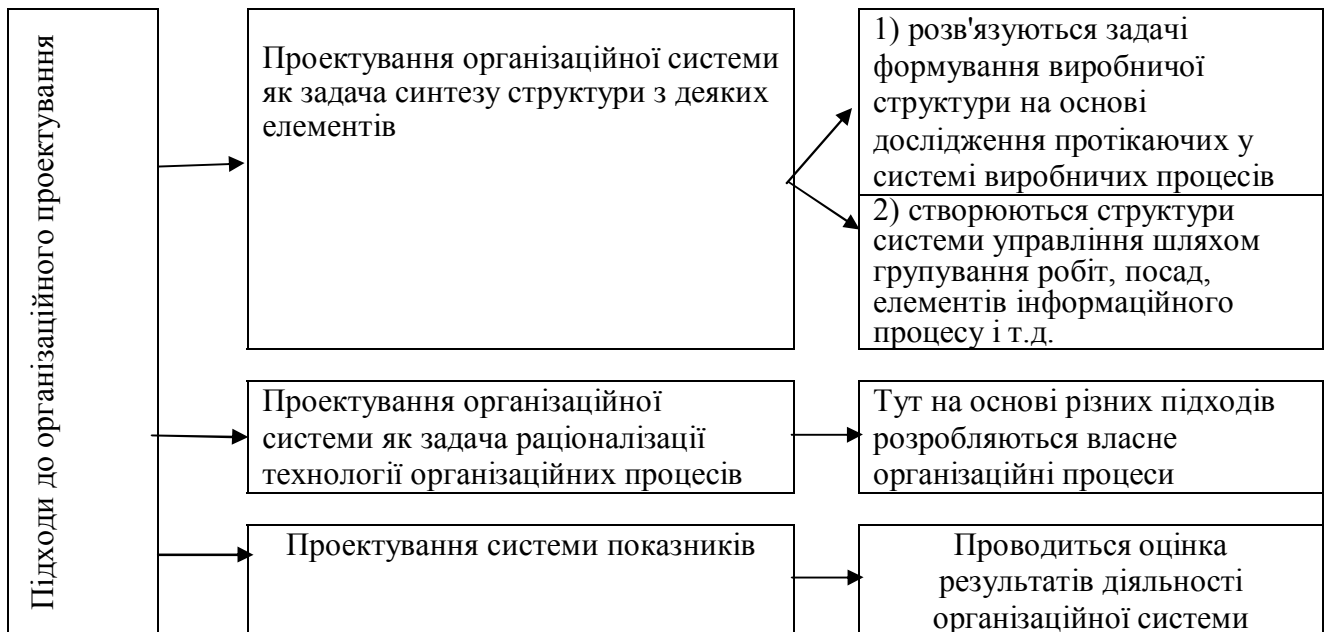


Рисунок 4.3 – Підходи до організаційного проектування

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

Процес проектування реалізується відповідно до схеми, яка відображає черговість виконання основних проектних процедур.

Проектна процедура – формалізована сукупність дій, в результаті виконання якої ухвалюється деякі проектні рішення (проміжне або кінцеве описування об'єкта проектування, необхідне і достатне 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 складають частину проектної процедури, алгоритм яких залишається незмінним для низки проектних процедур. У свою чергу, алгоритм проектування відображає сукупність розпоряджень, необхідних для виконання проектування. Як приклад проектних операцій можна назвати обчислювальні роботи, побудову графіків, діаграм, таблиць.

Реалізація процесу організаційного проектування вимагає використання відповідної технології

Технологія проектування – це певна послідовність дій або операцій, що дозволяє технічно виконати проектування заданого об'єкта.

Технологія організаційного проектування незалежно від відношення до об'єкта проектних робіт містить низку обов'язкових складових, які наведені в *типовій схемі процесу проектування* (рис. 4.4).

Інтерактивний характер цих етапів виявляється в тому, що спочатку проектувальник визначає концептуальну основу будь-якого елемента створюваної системи, потім ця концепція піддається аналізу, удосконаленню та повторному втіленню у проектне рішення.

1. Етап: Виявлення потреб
Припускає установлення факту існування проблеми, відповідно до якої повинно бути зроблено проектування, і підтверджує визнання необхідності створення нових або удосконалення існуючих організаційних систем
2. Етап: Постановка задачі
Включає детальне описування організаційної системи, що підлягає проектуванню, і є чітким формулюванням виявленої потреби та служить, по суті, завданням на проектування
3. Етап: Синтез та аналіз
Тісно пов'язані один з одним і багато разів повторюються в процесі проектування

Рисунок 4.4 – Типова схема процесу проектування

Цей цикл повторюється до тих пір, поки не буде отримане оптимальне рішення в межах установлених завданням проектних обмежень.

4.1.3. Етапи розробки організаційного проекту

1. Передпроектна (попередня) підготовка займає важливе місце у системі проектних робіт. На цьому етапі розробляється загальна концепція проектної системи, проводиться комплексне обстеження (або вивчення) об'єкта проектування, здійснюється техніко-економічне обґрунтування проекту, формується і затверджується технічне завдання на проектування; передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів розв'язання проектних задач, здійснення підготовки початкових даних, тобто установлення мети, задач, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків потреб у ресурсах на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попередньої оцінки ефективності проектних рішень

2. Проектування організаційних систем має дві стадії: технічний проект та робочий проект (коли при проектуванні використовуються типові проектні рішення, проектування може здійснюватися в одну стадію – розробляється технічний робочий проект).

На стадії технічного проектування робота ведеться на основі затвердженого технічного завдання: розробляються основні положення, які визначають характер організації, принципи її санкціонування, методи змісту підсистем, приймаються рішення з організації інформаційних, матеріальних та фінансових потоків. У ході розробки широко використовується імітаційне і математичне моделювання для вибору та обґрунтування принципів

проектних рішень. На етапі технічного проектування передбачається обґрунтувати остаточний комплекс організаційних рішень, які дають повне уявлення про організаційні нововведення, що передбачаються в проектній системі.

Стадія робочого проектування передбачає розробку комплексної робочої документації: розробляються всі структурні схеми; виконуються необхідні організаційно-планові розрахунки; формується нормативна інформаційна база; розробляються організаційні процедури і документи, які їх відображають; затверджуються посадові інструкції і положення; розробляється та відладжується програмне забезпечення.

3. На етапі упровадження організаційного проекту здійснюються навчання і психологічна підготовка персоналу, запроваджують в дію нові інструкції та положення, перебудовуються виробнича й управлінська структури, запроваджують нові системи оплати і стимулювання праці, здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує увесь комплекс робіт з проектування - експертиза організаційного проекту.

4.1.4. Методи організаційного проектування

Слід розрізняти методи виконання проектних робіт та проектні методи.

Методи виконання проектних робіт:

Оригінальне проектування є традиційним і характеризується тим, що всі види проектних робіт орієнтовані на створення індивідуальних проектів. Для кожного конкретного об'єкта розробляється проект, який максимальною мірою враховує особливості цього об'єкта. Даний метод проектування має надто високу трудомісткість та великій термін.

Типове проектування – його методи припускають розподіл створюваної системи на складові компоненти і створення для кожного з них закінченого проектного рішення, яке потім з деякими модифікаціями використовується при проектуванні організаційної системи. Наприклад, модельний метод, коли декомпозиція системи здійснюється на рівні організаційного модуля, що є локальною частиною системи або підсистеми. Результатом проектування є індивідуальний проект організації з типовими елементами у вигляді організаційних модулів.

Автоматизоване проектування – створення і використання на практиці систем автоматизованого проектування. В організаційних системах автоматизованого проектування процес розробки розглядається з системних позицій і заснований на використуванні ЕОМ. В основі системи автоматизованого проектування лежить модельний метод, застосування якого припускає побудову і підтримку в адекватному стані глобальної моделі організаційної системи й автоматизоване створення відповідного цій моделі проекту.

Проектний метод – це будь-яка дія, яку можна виконати в процесі проектування. При оцінці варіантів проекту і виборі остаточного варіанта

можуть бути використані методи вартісного аналізу, анкетного опитування, вибір шкал вимірювання, вибір критеріїв оцінки і т.д. Кожний проектний метод покликаний вирішити ту або іншу мету проектування.

В табл. 4.2 наведений перелік прийнятих методів у порівнянні з метою проектування.

Таблиця 4.2 – Методи у порівняння з метою проектування

Проектні методи	Мета проектування
1. Вартісний	Прискорити пошук зниження собівартості, аналіз виробів у проектних і виробничих організаціях
2. Системотехніка	Добитися внутрішньої сумісності між елементами системи і зовнішньої сумісності між організацією і навколишнім середовищем
3. Пошук меж	Знайти межі прийнятних проектних рішень
4. Інтерв'ювання	Зібрати інформацію, відому тільки споживачам даного виробу або системи
5. Анкетний опит	Зібрати інформацію серед великої групи населення
6. Вибір шкал	Співвіднести вимірювання й обчислення вимірювань з похибками спостережень, вартістю збирання даних і задачами проекту
7. «Мозкова атака»	Стимулювати групу осіб до швидкої генерації значної кількості ідей
8. Синектика	Спрямувати спонтанну діяльність мозку і нервової системи людини на дослідження і перетворення проектної проблеми
9. Ліквідація	Знайти нові напрями пошуку, якщо очевидна область пошуку не дала прийняттого рішення
10. Класифікація	Поділити проектну проблему на частини інформації, які піддаються вирішенню

Проектування і коректування організаційних структур здійснюється на основі декількох взаємодоповнюючих методів:

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.) по відношенню до проектної організації. До методу аналогій відноситься розробка типових структур управління, а також визначення меж та умов їх застосування.

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

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

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.

4.2. Раціоналізація організаційної діяльності

Раціоналізація – це удосконалення, поліпшення, здійснення більш доцільної організації управлінської та виконавської праці. Термін «раціоналізація» походить від латинського слова *ratio* – розум, отже, під раціоналізацією слід розуміти розумну організацію праці.

Раціоналізація ґрунтується на удосконаленні управління, що забезпечує максимально можливий рівень ефективності розвитку суб'єктів економічної та господарської діяльності на користь суспільства за існуючих в даний момент умов, в рамках об'єктивно діючих законів організаційних систем і з урахуванням продуктивних сил суспільства у цілому. Але вона також знаходиться під дією виробничих відносин конкретної соціальної організації з властивими їй формами власності.

Раціоналізація організаційної діяльності – це процес, що забезпечує покращення, а значить і більш якісний стан системи за рахунок чіткої організації виробничої діяльності, шляхом використання новітніх досягнень науки і техніки в усіх підрозділах підприємства, включаючи його керуючу та управляючі частини. Технічне і організаційне удосконалення на підприємстві нерозривно пов'язане з поліпшенням умов праці і творчим підходом до розв'язання поставлених задач.



Рисунок 4.5 – Напрями раціоналізації організаційної та трудової діяльності

Принципи раціоналізації ефективні тільки в тому випадку, якщо вони спираються на закони організаційних систем, що забезпечують позитивну динаміку розвитку організацій.

Основними напрямками раціоналізації діяльності організаційних систем є удосконалення наукової організації праці, результатів праці, засобів праці та технологічних процесів. На рис. 4.5 наведено кожний із цих напрямів.

Здійснення принципів раціоналізації відбувається шляхом поліпшення нормування та оплати праці, удосконалення організаційного планування, звітності і контролю. Ці заходи покликані забезпечити свідоме відношення до праці, економне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці, зміцнення виконавської дисципліни.

4.3. Функціональний аудит та контролінг поведінки організації

Однією з основних причин виникнення та запровадження концепції контролінга стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами.

Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю, а також оцінки ситуації для ухвалення управлінських рішень.

Правильно побудована система контролінга повинна показувати внесок підрозділів у результат виконання системи операцій. Основні результати такого аналізу призначені, як правило, для виконавців операцій вищої ланки (виконавчі директори, члени ради директорів). Контролінг дозволяє кардинально поліпшити якість управлінських рішень та підвищити ефективність бізнесу. В умовах фінансової нестабільності, гострої конкуренції і зниження прибутковості операцій застосування контролінга у вигляді цілісної системи є реальною конкурентною перевагою.

Контролінг бере участь у реалізації функцій планування, аналізу, обліку та контролю. Він використовує всі методи. Основні методи контролінгу за функціями управління наведені в табл. 4.3.

Контрольні показники, що характеризують ефективність управління підприємством і його успіх, повинні відповідати наступним вимогам:

1. Багатофункціональний виклад (показник може бути використаний як для характеристики всього підприємства, так і для окремих видів діяльності).
2. Показники повинні розглядатися в динаміці.
3. Показники повинні бути порівнянні.
4. Показників не повинно бути дуже багато і не повинно бути дуже мало, їх повинна бути оптимальна кількість.

Таблиця 4.3 - Методи контролінгу за функціями управління

Функції управління	За допомогою яких методів реалізується
1. Облік результату	Метод обліку витрат на реалізовану продукцію на базі граничних або виробничих витрат з аналізом сум покриття по товарах, з виявленням цінових, якісних, витратних відхилень
2. Аналіз результату	За основними параметрами з визначенням, що деталізується, і аналізом порядку переваги товару
3. Планування результату	На основі альтернативних планів з використанням основних параметрів ухвалення рішень, даних про цільові суми покриття та кривих захисних сум покриття
4. Управління результатом	На основі використання методу нарахування комісійних з результату в комбінації з принципом нарахування премії за виконання плану
5. Контроль результатів	На основі аналізу сум покриття зростаючим підсумком
6. Пошук “вузьких місць” результату діяльності	Вузькі місця знаходяться за допомогою даних про планові ступені покриття й усуваються за допомогою управління витратами і результатами, систем премій і результатами (мотивація праці, мінімальний розмір партії, мінімальний обсяг продаж, рівень продаж і т.д.)

Показники для оцінки ефективності діяльності підприємства:

1. Радіус дії портфеля замовлень (на скільки місяців) =
= Портфель замовлень / Середньомісячний оборот.
2. Рентабельність.
3. Прибутковість.
4. Продуктивність.
5. Норми витрат часу.

Сучасний контролінг представляють зараз у вигляді підмножини всієї безлічі організаційних операцій, яка реалізує замкнений контур управління підприємством. Іншими словами, організаційні заходи контролінгу управляють усією безліччю організаційних операцій, включаючи і ті, які входять у підмножину контролінгу.

Схема управління, яка є інструментом визначення ефективності при традиційному контролі, наведена на рис. 4.6. Недолік: спирається на минулу працю. Тому необхідне вимірювання розриву між досягненими та прогнозними величинами, а також управління цими відхиленнями (передбачення). Це і виконує контролінг.



Рисунок 4.8 – Схема управління на основі традиційного контролю

Концепція контролінгу спрямована на ліквідацію вузьких місць відповідно до поставленої мети та задач для досягнення певних результатів. Основна мета - забезпечити стійке фінансове положення.

Служба контролінгу охоплює весь життєвий цикл продукту. Стратегічний контролінг визначає, наскільки оптимальна стратегія, яку приймає керівництво організації. Оперативний контролінг здійснює контроль за відхиленнями планових і фактичних величин.

У сучасній економічній літературі не склалося однозначної думки про аудит і об'єкт його вивчення. Нормативне ж визначення аудиту неодноразово піддавалося критиці, частіше всього за ототожнення понять «аудиторська діяльність» і «аудит». Так, У. В. Нітецький стверджує, що визначення аудиторської діяльності як підприємницької зводить мету та задачі аудиторської служби, оскільки саме по собі підприємництво спрямовано на отримання прибутку, а це не є основною задачею аудиту. Виходячи з цього, представляється доцільним розрізнити власне аудит як перевірку бухгалтерського обліку і фінансової звітності та аудиторську діяльність, яка зводиться не тільки до перевірок, але і включає всілякі інші послуги в області фінансів, бухгалтерського обліку і законодавства.

Аудит забезпечує наступні переваги: гармонізацію, достовірність, незалежність, об'єктивність, однозначність, повторюваність, зрозумілість, професіоналізм, доцільність, порівняння, стабільність і своєчасність. Функціональний аудит охоплює весь набір функцій виробництва й управління: технологічний, екологічний, маркетинговий, управлінської діяльності, бухгалтерський, інформаційний та ін. Функціональний аудит поступово перетворюється на велику взаємозв'язану систему контрольної діяльності.

Контроль організаторської діяльності включає: аудит майна, аудит професіоналізму персоналу, аудит інтелектуальної власності, аудит методології і процесу управління, аудит механізму управління, аудит технології і процесу виробництва, аудит організації виробництва, операційний аудит, управлінський аудит (аудит ресурсів), аудит бухгалтерського обліку (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Аудит управлінської діяльності організації (АУД)

Галузі АУД	Підгалузі АУД
Аудит майна	Аудит основних і оборотних управлінських засобів. Аудит основних і оборотних виробничих засобів. Аудит основних і оборотних технологічних засобів
Аудит професіоналізму персоналу	Аудит професіоналізму керівників. Аудит професіоналізму фахівців. Аудит професіоналізму робочих і службовців. Аудит підвищення кваліфікації персоналом
Аудит інтелектуальної власності	Аудит інтелектуальної власності керівників. Аудит інтелектуальної власності фахівців
Аудит методології і процесу управління	Аудит мети та задач. Аудит законів і принципів функціонування організації. Аудит функцій. Аудит стратегій. Аудит комунікацій. Аудит схем процесу управління. Аудит управлінських рішень. Аудит інформаційних технологій
Аудит механізму управління	Аудит функціональних структур. Аудит організаційних структур. Аудит оргтехніки. Аудит офісних меблів. Аудит мереж зв'язку. Аудит схем і властивостей документообігу

Аудит технології і процесу виробництва	Аудит техніки і технології виробництва. Аудит процесу виробництва. Екологічний аудит
Аудит організації виробництва	Аудит схем і властивостей документообігу. Аудит укомплектованості виробництва. Аудит ергономіки і техніки безпеки. Аудит посадових інструкцій і положень
Операційний аудит	Технологічний контроль виробів. Відомче приймання виробів. Аудит самоконтролю виробів
Управлінський аудит (аудит ресурсів)	Аудит ділових операцій. Аудит витрат ресурсів. Аудит економічності й ефективності виробництва
Підгалузь аудиту	
Технологічний	Організаційний
Економічний	Правовий
Соціальний	Екологічний

4.4. Ефективність організаційних рішень

4.4.1. Основні поняття, принципи і проблеми оцінки ефективності організаційних рішень

Основні поняття ефективності організаційних рішень збігаються із загальнонауковими визначеннями. Так, ефективність (результативність) залишається відношенням результату (ефекту) і витрат. Ефект може виявитися позитивним, якщо результат наближається до ідеального стану, задовольняє цільову функцію і відповідає системі обмежень. Але він може виявитися і негативним, якщо не вдається вибраними засобами досягти мети або вдається, але неможливо при цьому дотримати систему обмежень.

Основні поняття ефективності:

- критерії ефективності;
- принципи ефективності;
- система показників.

Ефективність системи управління через різноманітність функціонального розподілу праці може оцінюватися системою приватних та одиничних показників. До приватних відносяться показники ефективності процесу управління та його процесора, тобто розподільних органів. Ці показники, у свою чергу, розкриваються через систему одиничних показників. Ефективність розпорядливих органів також може визначатися більш тонкою настройкою через систему одиничних показників: організованість, авторитарність.

Порівняння та сумірність показників об'єктивно обумовлена розподілом праці на живий (поточний) та орічових (минулий, переносимий на створюваний продукт по частинах в міру амортизації). Несумірними можуть виявитися показники також через різну розмірність, одиниці вимірювання і т.п.

Закріплення нових організаційних досягнень в стандартах, нормативах і еталонах - закономірний і природний шлях до самоудосконалення і підвищення ефективності організаційних рішень.

4.4.2. Оцінка ефективності організаційних систем

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її удосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо удосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

1) за ступенем відповідності результатів, що досягаються, установленим цілям виробничо-господарської організації;

2) 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 найбільш повного і стійкого досягнення кінцевої мети системи управління при відносно менших витратах на її функціонування. Критерієм ефективності заходів щодо удосконалення організаційної структури є можливість більш повного і стабільного досягнення установлених цілей або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який приймається за нормативний. При оцінках ефективності організаційної структури можуть бути використані наступні групи показників (рис. 4.7).

Авторами А.Ф. Баранниковим, П.В. Шеметовим, С.В. Петуховою та ін. розроблені кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягненим організацією, і продуктивністю апарату управління, який може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що падає на одного працівника апарату управління.

Вся робота з проектування організаційних структур управління припускає	Показники, що характеризують ефективність системи управління, які виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління	Ефект: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції і т.п.
	Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління, у тому числі витрати управлінської праці	В якості витрат ураховуються поточні витрати на зміст апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів
	Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень	Використовуються в якості нормативних при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур

Рисунок 4.7 – Показники, вживані при оцінках ефективності організаційної структури

4.5 Перспективні напрями розвитку організації

У XXI ст. перспективні проблеми розвитку і функціонування організації мають особливе значення для російської економіки, де відбуваються великомасштабні, глибинні процеси подолання управлінської кризи і транзитивності до системи ринкових відносин.

Різноманітний досвід, накопичений в різних країнах світу, свідчить, що серед усіх ресурсів підприємств (матеріальних, трудових, фінансових та ін.) найважливіше значення має саме управління, тобто здатність виробляти цілі, визначати ціннісні орієнтири, координувати виконання функцій, навчати працівників та добиватися ефективних результатів їхньої діяльності. Саме це характеризує якість і ефективність управлінських процесів в організації, дію суб'єкта управління на працівників з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією та інтересами. Тому велике теоретичне і практичне значення має виявлення і реалізація основних тенденцій змін організації управління у XXI ст. У зв'язку з цим інтерес представляє дослідження еволюції організаційних структур управління та етапів, характерних для розвитку організацій у XX ст.

Визначаючи роль і майбутні зміни в розвитку організації, важливо виходити з факторів, що реально складаються, у російській ринковій економіці. Головною межею перехідного періоду є створення принципово нових інституційних умов ринкових відносин і на цій основі – нових моделей поведінки організацій. Досвід останніх років показує, що здійснити лібералізацію цін і приватизацію легше, ніж добитися реальних, відчутних і довготривалих змін у поведінці підприємств. У цей період, який може зайняти десятиріччя, ні об'єм виробництва, ні прибуток, ніякий інший показник або сфера діяльності самі по собі не можуть служити кінцевим показником результативності та ефективності діяльності організації.

У перехідний період організації опиняються в постійно змінних економічних обставинах, у вкрай нестабільних інституційних умовах. Можливості виживання того або іншого підприємства часто незрозумілі. Структури і методи управління, які в західних фірмах відпрацьовувалися протягом десятиріч, не можуть переноситися на українські підприємства механічно, без урахування конкретних внутрішніх та зовнішніх умов. Потрібен час для накопичення власного досвіду. Це відноситься і до децентралізації внутрішньофірмових структур, і до становлення контрактної системи, функцій маркетингу, використання цінних паперів, фінансової та банківської діяльності. Те ж саме можна сказати і про інші найважливіші аспекти управління – участі акціонерів в управлінні організаціями, формах і методах роботи рад директорів і правління, договірних відносинах, формуванні життєво необхідної ринкової інфраструктури. При цьому основне значення має надання в розпорядження керівників сучасних інформаційних систем, які відкривають величезні можливості для отримання точних даних про стан виробництва, дозволяють розробляти обґрунтовані стратегії господарського розвитку та успішно вести конкурентну боротьбу на світових ринках.

Не менш важливим фактором ефективного управління організацією є відношення до людей як до провідного ресурсу, до капіталу, а не як до фактора витрат виробництва. Поєднати інтереси акціонерів з інтересами економіки та суспільства – проблема управління. Від її рішення залежить здатність російських підприємств конкурувати на світових ринках.

Інший приклад – транснаціональні корпорації, які покликані відіграти основну роль при побудові «економіки без меж», об'єднуючої країни, що входила раніше в СРСР. Перехід від адміністративних принципів до ринкових у ділових зв'язках між ними стане найважливішим феноменом управління в довгостроковій перспективі. З цього витікає задача використання світового досвіду управління матричної організації, що охоплює декілька зрізів ділової активності, – продуктової, функціональної, територіальної, масштабної, інфраструктурної.

Все більш очевидним стає те, що головною характерною межею нових систем внутрішньофірмового управління повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів управління, просування працівників та їх оплата залежно від реальних результатів стануть основними напрямками змін у процесі управління організацією.

Процес модифікації організаційних структур управління, конкретних форм і методів керівництва виробничо-збутовими операціями розвивається за низкою конкретних напрямів. Виділяють основні напрями:

1. Здійснення децентралізації виробничих і збутових операцій. З цією метою у межах найбільших організацій вже створені або створюються автономні відділення, що повністю відповідають за результати своєї роботи. На ці відділення покладається вся повнота відповідальності за організацію виробничо-збутової діяльності. Кожне відділення повністю фінансує свою діяльність, вступає на комерційній основі в партнерські відносини з будь-якими організаціями.

2. Нововведення експансії, пошук нових ринків і диверсифікаційних операцій. Цей напрям реалізується через створення в рамках крупних організацій невеликих підприємств, орієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринки нових виробів і технологій та діючих на принципах ризикового фінансування, спрямованих на завоювання в найкоротші терміни міцних позицій на ринку. Ці підприємства можуть створюватися як на самостійній основі, так і за угодою з іншими організаціями, на кооперативних началах.

3. Дебюрократизація, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу. Для цього вживаються найрізноманітніші заходи, включаючи розподіл акцій серед персоналу й утворення підприємств, що знаходяться в колективній власності їх працівників.

У перехідній економіці об'єктивно потрібні не тільки принципово нові для російських умов форми організації і методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна трансформація одних структур в інші, стосовно яких змінюється характер державної та ринкової взаємодії. Для того, щоб

всебічно врахувати як внутрішні особливості господарюючих структур, так і динамічно змінні зовнішні умови, а також прогресивні тенденції, що складаються, необхідно використовувати системний підхід до формування і реорганізації підприємств. При цьому повинні виникнути умови для використання нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси в організаціях, об'єднання внутрішніх ринків організацій за допомогою глобальних інформаційних систем у промислові та інші союзи різного типу. Для України з її багатим історичним досвідом, величезним потенціалом і масштабами виробництва така довгострокова перспектива управління в ринковій економіці уявляється цілком здійсненною.

Якщо спробувати узагальнити основні вимоги до організації управління, прогнозовані на основі аналізу тенденцій, які вже намічені, то можна виділити їх різновиди, наведені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Вимоги до сучасної організації

Вимога	Характеристика вимог
Орієнтація на передбачення	Організація може забезпечувати оперативні, незалежні і відповідальні дії своїх працівників, тільки коли передбачення буде служити загальною базою для ухвалення рішень, представляти для працівників мету, на досягнення якої вони можуть зосередити зусилля
Інтеграція і перехрещення функцій	Традиційна функціональна організація охоплює такі окремі сфери, як маркетинг, виробництво, наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки та ін.
Глобалізація	Зростання виробничих і технологічних можливостей в усьому світі, загальність споживчих і ресурсних ринків вимагають глобальної організації дій
Розповсюдження інформаційних технологій	Організація буде значною мірою залежати від використання інформаційних технологій на користь підвищення ефективності операцій та ухвалення рішень, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку
Орієнтація на акціонера	Організація не зможе функціонувати як закрита організація, зацікавлена лише в досягненні своїх внутрішніх цілей
Гнучкість та адаптивність	Організація ХХІ ст. буде швидко пристосовуватися до змін галузевих ринків і зовнішнього середовища. Адаптивність як найважливіша властивість організації буде забезпечуватися цілеспрямованим навчанням і тренуванням працівників, включенням самоаналізу в процесі діяльності
Провідна роль клієнта	Ринкова орієнтація і задоволення потреб клієнтів залишаться ключовими факторами. Організації повинні будуть сприйняти цей підхід як постійну умову ухвалення рішень в області бізнесу
Орієнтація на створення доданої вартості та якість роботи	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні бути упевнені в том, що їх діяльність забезпечує створення додаткової вартості, а готовий продукт - якісний
Прискорення виходу продукції	Конкуренція, заснована на часі, є відносно новим та вельми важливим параметром бізнес-стратегії
Зростання ролі інновацій і підприємництва	Викликає велику турботу той факт, що крупні організації не є в достатній мірі інноваційними і підприємницькими, інновації властиві здебільшого малим підприємствам

Вказані характеристики взаємопов'язані і при відповідній інтеграції можуть помножити ефективність організації. Вони є засобами досягнення успіху, збільшення акціонерного капіталу. Можливості для досягнення успіху сучасних підприємств значною мірою залежать від зовнішніх умов. Це інтенсивна і глобальна конкуренція, швидкий технологічний розвиток, демографічні фактори та ін. Щоб добитися успіху, організації повинні точно й оперативно враховувати ці зміни в програмах свого розвитку, для того щоб створити гнучку і мобільну організацію. Це чинить значний вплив на можливість найма, підготовки й утримання кваліфікованих і адаптивних кадрів для виробництва високоякісного продукту з великою часткою додаткової вартості. Всі перераховані вище характеристики організацій важливі, але їх пріоритетність розрізняється залежно від умов різних галузей, ринків та т.п.

Характерною межею останніх років і, судячи з усього, майбутнього періоду стає перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в управлінській діяльності, зміни в її змісті та характері, стилі управління. Якщо при спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то для інтеграції - координаційний, демократичний. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців. За такого підходу організаційні структури із пірамідальних повинні перетворюватися на плоскі, з мінімальним числом рівнів між вищим керівником та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок із споживачами.

Ключовими напрямками змін в управлінні повинне стати передбачення і лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Виділяють наступні характеристики ефективного передбачення: простота й ясність цілей; можливість їх оцінки; мета, стимулююча організацію до більш високих досягнень; досяжність мети; комунікабельність з усіма акціонерами - від вищого керівництва до рядового персоналу підприємства; можливість для всіх працівників робити свій внесок в реалізацію мети та ін.

З розширенням кола питань, які вирішуються вищими посадовцями, деякі організації вибирають групу лідерів, яка може розробляти перспективні проблеми. З цією ж метою вносяться зміни в організацію і діяльність рад директорів, а саме: розділяються функції вищих посадовців та голови; забезпечується повна підтримка ради директорів персоналом; при рада директорів створюються рекомендаційні поради, що складаються із зовнішніх експертів. Зокрема, йдеться і про те, щоб в різних формах і з використанням різних методів готувати і виховувати керівників, які здатні:

- нести відповідальність за якість життя (це відноситься до керівників усіх інститутів, а не тільки бізнесу);
- бути учасниками інноваційного процесу, щоб справлятися з новими задачами і змінами;
- більш продуктивно використовувати ресурси організації і знання персоналу;
- забезпечувати такий рівень (мистецтво) управління організацією, який відповідав би вимогам науки про управління;

– бути лідерами економічного і соціального розвитку.

Сьогодні можна тільки припускати, як буде виглядати організація ХХІ ст., якими будуть її основні характеристики, риси і вимоги, що будуть являти собою її цінності, структура та поведінка. Орієнтовно можна стверджувати, що така організація буде мати приблизно у двічі менше рівнів, ніж у даний час. Конструювання і створення подібної організації стають задачами найближчого майбутнього.

Організації, навіть малі, щоб досягти успіху, повинні прагнути функціонувати як транснаціональні. Їх ринок може залишатися місцевим або регіональним, але їх конкуренція на цьому ринку буде на глобальному рівні. Їх стратегія також повинна бути глобальною в області технологій і фінансів, продукції і ринків, інформації й охоплення населення. Це також відноситься і до організацій, які не займаються бізнесом.

Питання для перевірки

1. Що таке організаційне проектування та яка його мета?
2. Перерахувати сучасні підходи до організаційного проектування.
3. Назвати етапи організаційного проектування.
4. На базі яких методів здійснюється проектування організаційних структур?
5. Які існують показники, що використовуються для оцінки ефективності організаційної структури при проектуванні?
6. За яких умов необхідно проводити раціоналізацію організації?
7. Які етапи раціоналізації організації існують?
8. Чим викликано зміну контрольної функції процесу управління?
9. Що означає термін «аудит»? Які предмети системного аудиту?
10. Перерахуйте основні принципи і параметри організаційного аудиту.
11. Що загального і в чому відмінність між аудитом і контролінгом?
12. Яка мета організаційного аудиту та його основні етапи?
13. У чому своєрідність і відмітні особливості ефективності організаційних рішень?
14. Яке значення критерію ефективності організаційних рішень?
15. Які принципи ефективності організаційних рішень?
16. Розкрити основні характеристики еволюції організаційної структури.
17. Яке значення процесу модифікації організаційних структур за низкою конкретних напрямів?
18. Назвати властивості організації майбутнього.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація – процес пристосування людини або організації до існуючих або умов, які змінюються.

Аксикреція – система заходів по створенню, вирощуванню, виникненню у людини та організації нових цінностей або відновлення, регенерація, переосмислення колишніх.

Активізація – функція управління, пов'язана з інтенсифікацією трудової та суспільної діяльності, підвищенням творчої активності особи та колективу.

Активність соціальна – одна з характеристик поведінки особи або групи людей щодо захисту інтересів, цінностей, ідеалів.

Аналіз – уявне та реальне розчленування об'єкта на елементи, метод вивчення обстановки, проблем, ситуацій шляхом виявлення властивостей та характеристик, визначення стану, тенденцій зміни і особливостей.

Апарат управління – сукупність працівників організації, що виконують роботу по управлінню.

Атестація – комплексна оцінка діяльності організації на предмет її відповідності установленим нормативам та вимогам.

Бизнес-інкубатор – мале підприємство, створюване місцевими органами або великими компаніями з метою «вирощування» нових підприємств для реалізації інноваційних проектів.

Венчурні підприємства – підприємства малого бізнесу, зайняті науковими дослідженнями, інженерними розробками, створенням та упровадженням нововведень, пов'язаних з значним ризиком.

Відповідальність – елемент організації в умовах розділення діяльності, який визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій та зобов'язань, повноважень і очікувань.

Внутрішнє середовище – будова організації: її структура, характеристики елементів та зв'язків між ними.

Зовнішнє середовище – навколишній світ та місце в ньому організації (предмета).

Дія – свідомий вплив на людину або групу людей; буває пряма та непряма.

Деструктивний конфлікт – конфлікт, в якому розбіжності призводять до негативних, часто до руйнівних дій, що переростають потім у наклеп, чвару та інші негативні явища, це спричиняють різке зниження ефективності роботи колективу.

Дефіцит – нестача, недолік будь-чого; в економіці нестача товарів, засобів виробництва, грошових коштів, робочої сили та ін.

Диверсифікація – різносторонній розвиток підприємства, організації, бізнесу.

Динамізм – характеристика змін, що відбуваються в організації.

Ефект – відповідність результатів суспільно корисній діяльності поставленим задачам.

Завершення конфлікту – процес знаходження взаємоприйняттого вирішення проблеми, який має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізація їх взаємостосунків.

Зміна – зміна, виникнення нового в організації як системі. Спостерігається в темпах розвитку, структурі, механізмі функціонування і т.п., перехід соціально-економічної системи з одного якісного стану в інший.

Інновація – створення, розповсюдження та застосування будь-якої новини, яка веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності організації.

Інтелектуальний потенціал – рівень освіти та культури, потенціал інтелектуальної динаміки, здібність до навчання, до саморозвитку, обсяг та структура фундаментальних знань в області спеціальності та усвідомлення практичного досвіду.

Інтуїція – специфічна здатність, обумовлена природою творчості, момент виходу за межі стереотипів поведінки людей, які склалися в процесі пошуку розв'язання задачі.

Компроміс – угода, досягнута за допомогою взаємних поступок, метод вирішення конфліктів шляхом переговорів та пошуку можливої згоди.

Конкуренція – протиборство організацій на ринку товарів та послуг, залучення покупців для більш вигідного продажу, можливість вибору продавців, боротьба між виробниками за споживача своєї продукції, роботи, послуги.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більше людей в процесі їх взаємодії. Найбільш небезпечний результат конфлікту в організації - виникнення кризової ситуації. У той самий час кризова ситуація, з яких би причин вона не виникала, сама є підґрунтям для конфліктів.

Критерій – ознака, на підставі якої проводиться оцінка, порівняння альтернатив, класифікація об'єктів.

Лізинг – задача в оренду предметів тривалого користування – будівель, машин, комп'ютерів та ін. Реалізується договором про оренду, який визначає термін та розмір орендної платні, зобов'язання з підтримання майна у справному стані, порядок повернення та інші обов'язки сторін.

Людський капітал – економічна категорія, яка виражає відносини людей з приводу вкладань у формування здібностей до праці та їх фактичного використання.

Менталітет – образ мислення, існуючий у суспільстві; особливості індивідуальної та суспільної свідомості людей, їх життєвих позицій, культури, моделей поведінки, обумовлені соціальним середовищем, національними традиціями, освітою та ін.

Метод розробки управлінського рішення – спосіб практичної та теоретичної дії людини, направленої на досягнення мети. Існують різноманітні методи, у тому числі: аналогії, інверсії, мозкової атаки, морфологічного аналізу, фантазії.

Метод управління – спосіб дії на людину та групу, яка визначається вибором та використанням діючих важелів й урахуванням їх ролі у діяльності людини.

Методологія управління – логічна схема дій, яка визначається розумінням шляхів, засобів та можливостей досягнення мети; уміння бачити, розпізнавати, розуміти, оцінювати та враховувати залежність, яка розкриває зміст проблем, підказує шлях до вирішення.

Методи управління конфліктами – способи управління конфліктами. На практиці менеджери застосовують: організаційно-структурні методи управління конфліктами, які пов'язані з проведенням змін у структурі організації; адміністративні, які передбачають активне втручання адміністрації або її представників у процес; міжособові, засновані на ухиленні від конфлікту, протиставленні, компромісі, пристосуванні, співпраці та низки інших способів.

Механізм управління – сукупність важелів дії, що дозволяють узгоджувати діяльність людей. Важелями дії виступають якості людини, які визначають можливість та ефективність діяльності (інтереси, мотиви, стимули, цінності, установки та ін.).

Місія організації – сукупність концептуальних положень, які розкриваються в узагальненій формі призначення організації.

Модель мотивації – уявний або описаний менеджером зразок процесу мотивування діяльності людини. Оскільки діяльність є предметом мотивування, важливо уміти виділяти ті фактори, які можуть розглядатися як пріоритетні в мотивуванні.

«Мозкова атака» – методи стимуляції творчої активності та продуктивності, витікаючі з припущення, що за звичайних прийомів обговорення та вирішення проблем виникненню новаторських ідей перешкоджають контрольні механізми свідомості, які сковують потік цих ідей під тиском звичних, стереотипних форм ухвалення рішень.

Морфологічний аналіз – експертний метод вивчення всіх можливих комбінацій розвитку окремих елементів досліджуваної системи.

Мотивація – це процес стимулювання окремих працівників або колективів до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення мети організації та її підрозділів за допомогою різних стимулів.

Невизначеність – ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища, коли можливі ті або інші непередбачувані події.

Організація – об'єднання людей, що спільно реалізують якусь програму і діючих на основі певних принципів та правил; одна з функцій менеджменту, яка полягає в упорядкуванні діяльності людей шляхом установлення регламентів, нормативів, дисциплінарних вимог та відповідальності.

Організаційні комунікації – це процес, шляхом якого пропонується ідея з наміром змінити поведінку адресата.

Організаційні нововведення – введення змін в організацію праці, виробництва та управління і складається з двох стадій: генерації та упровадження.

Організаційне зростання – збільшення обсягів діяльності та чисельності персоналу, супроводжуване змінами форм і методів організацій та управлінської діяльності.

Оцінка – відношення до людської діяльності (явища, поведінки), установлення їх значущості, відповідності певним нормам та принципам.

Оцінка ефективності управління – вимірювання зусиль або витрат на управління з отриманим результатом управлінських дій.

Парадигма – сукупність теоретичних передумов, які визначають конкретне наукове дослідження та визнане науковою громадськістю на даному етапі.

Параметр – показник, що характеризує систему.

Персонал – група працівників, виділена за приналежністю до певних видів професійної діяльності.

Пошуковий тип процесу управління – тип управління, в якому мета відома, але важко оцінити існуючу ситуацію щодо мети та виявити проблеми і рішення. Розробка управлінського рішення здійснюється для виробленої мети та послідовного уточнення ситуації і проблеми.

Показник – характеристика будь-якої властивості, аспекту, сторони оцінюваного об'єкта.

Підприємство – самостійний господарський суб'єкт, який виробляє продукцію, виконуючи роботи та надаючи послуги з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку.

Проблема – суперечність, що вимагає свого вирішення.

Проект – комплекс робіт, орієнтованих на досягнення кінцевого результату, який можна представити в завершеному вигляді щодо мети управління.

Процес ухвалення рішень (вибір курсу дій для досягнення мети) – його етапи: визначення мети, ідентифікація та аналіз проблем, генерація та аналіз альтернатив, вибір рішень із запропонованих, реалізація рішень, оцінка виконання.

Прогнозування – наукове передбачення результатів, майбутнього, визначення тенденцій розвитку.

Розвиток – сукупність змін, що призводять до появи нової якості та зміцнюють життєстійкість системи, її здатність чинити опір руйнуючим діям зовнішнього середовища.

Реорганізація – зміна структури та статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання, перетворення.

Реструктуризація – зміна структури чого-небудь за певними параметрами (терміну, призначення, величини, пільг, виплат та ін.) у зв'язку з умовами, що змінилися, та з метою позитивного вирішення проблеми. Один із методів антикризового управління (реструктуризація боргів, технології, персоналу, фінансів, управління та ін.).

Зв'язки з громадськістю - вид діяльності, спрямований на формування та розвиток громадської думки по відношенню до організації, її продукції, головних менеджерів, стилю та культури. Доведення до громадськості інтересів

та місії організації, створення позитивного іміджу організації та позитивної реакції від комунікацій з нею.

Соціальна відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої вчинки та дії, пов'язані з репутацією організації.

Стратегічна програма – сукупність взаємоузгоджених, розрахованих на перспективу рішень за основними напрямками діяльності та розвитку організації і визначальних її внутрішню та зовнішню поведінку.

Функції управління – це види управлінської діяльності: планування, організація, мотивація та контроль.

Список рекомендованої літератури

1. **Алексєєва М. М.** Планування діяльності фірми: навчально-методична допомога/ Алексєєва М. М. – М.: Фінанси та статистика, 1997.
2. **Аніський Ю. Л.** Організація та управління малим бізнесом/ Аніський Ю. Л. – М.: Фінанси та статистика, 2001.
3. **Баранников А. Ф.** Теорія організації: [Підручник для вузів]/ Баранников А. Ф. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2004.
4. **Іванова Т. Ю., Приходько В. І.** Теорія організації: навч. посіб./ Іванова Т. Ю., Приходько В. І. – СПб.: Пітер, 2004.
5. **Керженцев П. М.** Принципи організації/ Керженцев П. М. – М.: Економіка, 2000.
6. **Колокнева М. В.** Теорія організації в питаннях і відповідях: навч. посіб./ Колокнева М. В. – М.: ТК “Велбі”: “Перспект”, 2004.
7. Малий бізнес. Організація, економіка, управління. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2003.
8. Менеджмент малого бізнесу: [Підручник]; /за ред. М. Максимова. – М.: Вузівський підручник, 2004.
9. **Мільнер Б. З.** Теорія організації: [Підручник]. – [4-е вид., перероб. і доп.] / Мільнер Б. З. – М.: ІНФРА-М, 2004.
10. **Модільяні Ф., Міллер М.** Скільки коштує фірма? Теорема ММ / Ф. Модільяні, М. Міллер; пер. з англ. – М.: Справа, 1999.
11. **Мордовій С. К.** Управління людськими ресурсами: 17-модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». Модуль 16 / Мордовій С. К. – М.: ІНФРА-М, 1999.
12. **Парахина В. Н., Федоренко Т. М.** Теорія організації: навч. посіб./ В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко – М.: КНОРУС, 2004.
13. Природа фірми; пер. з англ. / за ред. О.І. Уільямсона і С. Дж. Уінтера. - М.: Справа, 2001.
14. **Рогожін С. В., Рогожина Т. В.** Теорія організації: навч. посіб./ С. В. Рогожін, Т. В. Рогожина – [2-е вид.] – М.: Іспит, 2004.
15. **Смірнов Е. А.** Теорія організації: навч. посіб. / Смірнов Е. А. – М.: ІНФРА-М, 2004.
16. Теорія фірми; за ред. В. М. Гальперіна. – СПб.: Економічна школа, 2005.
17. **Шеметов П. В., Петухова С. В.** Теорія організації: курс лекцій / П. В. Шеметов, С. В. Петухова – М.: Омега-л, 2006.

Навчальне видання

**ЖУКОВСЬКА Людмила Енгельсівна,
БОРИСЕВИЧ Євгенія Георгіївна,
СТРЕЛЬЧУК Євген Миколайович**

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

Редактор

Кодрул Л. А.

Комп'ютерна верстка

Корнійчук Є. С.

Здано в набір 1.06.2011 Підписано до друку 12.09.2011

Формат 60/88/16 Зам. № 4598

Тираж 150 прим. Обсяг: 9,25 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2011