

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

---

---

*До 50-річчя  
Тернопільського національного  
економічного університету*



**Г. Л. Монастирський**

---

---

# **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Підручник**

---

---

*Затверджено Міністерством освіти  
і науки України*

---

---

**Тернопіль  
ТНЕУ  
2014**

УДК 331.1 (075.8)  
ББК 65.9 я73  
М 77

**Рецензенти:** *І. О. Александров, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Донецького національного університету;*  
*П. В. Гудзь, доктор економічних наук, професор, директор економіко-гуманітарного інституту, завідувач кафедри менеджменту Запорізького національного технічного університету;*  
*В. В. Яцура, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка*

*Затверджено Міністерством освіти і науки України  
(лист № 1/11-5052 від 7 квітня 2014 р.)*

**Автор** – *Г. Л. Монастирський, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного і муніципального управління, директор науково-дослідного інституту інноваційного розвитку та державотворення Тернопільського національного економічного університету*

**Монастирський Г. Л.**

М 77 Теорія організації : підруч. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.  
ISBN 978-966-654-346-5

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

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

**УДК 331.1 (075.8)  
ББК 65.9 я73**

ISBN 978-966-654-346-5

© Монастирський Г. Л., 2014  
© ТНЕУ, 2014

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>Тема 1. Предмет, методологія, завдання теорії організації</b> .....	9
1.1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань .....	9
1.2. Еволюція теорії організації .....	21
1.3. Основоположні ідеї теорії організації .....	24
1.4. Сучасна теорія організації .....	36
1.5. Моделі організації .....	38
Питання для самоконтролю .....	44
<b>Тема 2. Загальна характеристика організації</b> .....	45
2.1. Організація як універсальна категорія: основні підходи .....	45
2.2. Генезис організації .....	48
2.3. Властивості організації .....	50
2.4. Принципи організації .....	59
2.5. Система законів організації .....	65
Питання для самоконтролю .....	79
<b>Тема 3. Організація як система</b> .....	81
3.1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система .....	81
3.2. Життєвий цикл організації .....	85
3.3. Соціальна організація .....	87
3.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації .....	91
3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи .....	103
3.6. Класифікація організацій .....	114
3.7. Еволюція соціальних організацій .....	117
Питання для самоконтролю .....	118
<b>Тема 4. Організація як процес</b> .....	120
4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація .....	120
4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації .....	121

4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій .....	123
4.4. Організація як система процесів .....	128
Питання для самоконтролю .....	129
<b>Тема 5. Теоретичні засади організації як об'єкта управління .....</b>	<b>130</b>
5.1. Організація і управління .....	130
5.2. Система управління організацією .....	133
5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади .....	137
Питання для самоконтролю .....	140
Тестові завдання .....	140
 <b>РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>Тема 6. Організаційне проектування .....</b>	<b>159</b>
6.1. Сутність організаційного проектування .....	159
6.2. Універсальні погляди на проект організації .....	162
6.3. Етапи організаційного проектування .....	164
6.4. Методи проектування організації .....	166
6.5. Чинники проектування організації .....	169
Питання для самоконтролю .....	173
<b>Тема 7. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності .....</b>	<b>174</b>
7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови .....	174
7.2. Формальна та неформальна організаційна структура .....	175
7.3. Елементи структури та зв'язки в організації .....	178
7.4. Концепції організаційних структур .....	179
7.5. Підходи до формування організаційної структури .....	182
7.6. Характеристики організаційної структури .....	188
Питання для самоконтролю .....	195
<b>Тема 8. Організаційна культура .....</b>	<b>196</b>
8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури .....	196
8.2. Функції організаційної культури .....	201
8.3. Класифікація організаційної культури .....	204
8.4. Система методів підтримки культури організації .....	210
8.5. Зміна організаційної культури .....	212
Питання для самоконтролю .....	214

---

<b>Тема 9. Інформаційно-аналітичні технології в організації</b> .....	215
9.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація .....	215
9.2. Технології інформаційної діяльності в організації .....	218
9.3. Інформаційна система організації .....	223
9.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури .....	228
Питання для самоконтролю .....	231
<b>Тема 10. Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти</b> .....	232
10.1. Поняття ефективності діяльності організації .....	232
10.2. Чинники ефективності організації .....	235
10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів .....	237
10.4. Оцінка ефективності діяльності організації .....	240
10.5. Оцінка ефективності організаційних систем .....	243
Питання для самоконтролю .....	246
<b>Тестові завдання</b> .....	247
<b>Навчальний тренінг</b> .....	257
<b>Рекомендована література</b> .....	272
<b>Короткий термінологічний словник</b> .....	278
<b>Предметний покажчик</b> .....	284

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### ПЕРЕДМОВА

Однією з найскладніших проблем у свідомій діяльності людей є управління функціонуванням систем, до яких людина входить як головний складовий елемент, тобто організаційних систем. Це пов'язано з низкою унікальних властивостей, характерних для будь-якої організації. Серед них особливе місце займає відсутність звичних для людини можливостей прямого спостереження і вимірювання організації як об'єкта вивчення.

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

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

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів та управлінців і

## ПЕРЕДМОВА

---

ефективності організаційної діяльності фахівців і керівників, які працюють на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, і службовців державних, центральних та місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дає змогу бачити будь-яку проблему через систему організаційних відносин і знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність. З огляду на це вона корисна також підприємцям, особливо молодим, котрі ще тільки пробують свої сили в бізнесі.

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

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

Теорія організації розглядається крізь призму завдань, що стоять перед менеджерами, щодо управління процесами створення і роботи організацій нової формації. Дисципліна «Теорія організації» включає теми, всеохопно висвітлені в цьому підручнику, а саме: «Предмет, методологія, завдання теорії організації»; «Загальна характеристика організації»; «Організація як система»; «Організація як процес»; «Теоретичні засади організації як об'єкта управління»; «Організаційне проектування»; «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»; «Організаційна культура»; «Інформаційно-аналітичні технології в організації»; «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти». Кожна тема, крім тексту, що висвітлює зміст, містить питання для самоконтролю, тести, список рекомендованої літератури. Задум і зміст дисципліни зумовив виокремлення таких розділів: «Загальна теорія організації» та «Створення ефективної організації».

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Підручник «Теорія організації» є своєрідним підсумком успішної апробації навчального посібника «Теорія організації», який побачив світ у 2008 р. у столичному видавництві «Знання» й одержав схвальні рецензії і відгуки наукової та освітянської спільноти.

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

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

Висловлюю щиро подяку завідувачу кафедри менеджменту Донецького національного університету, доктору економічних наук, професору Іванові Олександровичу Александрову, директору економіко-гуманітарного інституту, завідувачу кафедри менеджменту Запорізького національного технічного університету, доктору економічних наук, професору Петрові Васильовичу Гудзю та завідувачу кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка професору Володимирові Васильовичу Яцури за ґрунтовну рецензію підручника та висловлення корисних пропозицій, які вплинули на поліпшення його змісту.

Особлива вдячність науковцям, викладачам та студентам українських вищих закладів освіти, котрі висловили свої критичні зауваження і конструктивні побажання щодо змісту й структури навчального посібника «Теорія організації» (Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Григорій Леонардович Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.). Вони здебільшого враховані в цьому підручнику.

***Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ,**  
доктор економічних наук, професор  
Тернопільського національного економічного  
університету, лауреат щорічної премії  
Президента України для молодих вчених*



## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



#### Тема 1. Предмет, методологія, завдання теорії організації

- 1.1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.
- 1.2. Еволюція теорії організації.
- 1.3. Основоположні ідеї теорії організації.
- 1.4. Сучасна теорія організації.
- 1.5. Моделі організації.

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

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, що узагальнює практичний досвід і відображає сутність досліджуваних явищ та їхні внутрішні зв'язки законами функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію: вона показує, які властивості й зв'язки має в своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підпорядковується в своєму функціонуванні та розвитку. Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються власний об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом пізнання зазвичай вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, предметом – досліджувані з певною метою сторони, властивості та відносини об'єкта. З теоретико-пізнавальної точки зору об'єкт і предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони належать до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові.

Автори різних шкіл і напрямів у теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкта і предмета організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці, а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. У Г. Форда об'єкт організації – це організація виробництва, а предмет – технологічні потоки, виробничі процеси.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

У класичній школі як об'єкт виступає організація загалом, а предметом організації є структури та функції апарату управління, регламентація змісту і методів роботи. Теорія людських відносин та різні поведінкові школи розглядають як об'єкт організації людей, а як предмет дослідження – мотиви поведінки людей в організації.

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

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

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

**Предмет теорії організації** – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їхніми структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості. Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані А. Богдановим такі механізми регулювання: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії («входження», утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії («входження», утворення нейтралізуючої, руйнуючої ланки в процесі дезорганізації якоїсь цілісності); ланцюгового зв'язку (об'єднання за допомогою загальних ланок); відбору і підбору, заходів стихійної регуляції; бірегуляції (зворотного зв'язку), егресії і дигресії (способів централізованого та кістякового формування комплексів). Отже, теорія організації – це теорія організаційних відносин.

До предмета з теорії організації доцільно включати основні методи, категорії, поняття, що розкривають суть цієї науки, характер організаційної діяльності.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Метод (від грецького *methodos* – буквально «шлях до чого-небудь») розуміємо як впорядковану діяльність для досягнення певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття «метод» рівною мірою належить і до теорії, і до практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, що здійснюються в ході дослідження. У ньому міститься знання процедур для отримання нових знань.

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

**Метод теорії організації** – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. Метод організаційної науки не описує сам об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникові, які і як застосовувати засоби дослідження, щоб отримати дійсні знання про предмет.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

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

по-перше, порівнювати можна лише взаємозв'язані, однорідні і порівняльні події (факти);

по-друге, слід виявляти не тільки ознаки схожості в порівнюваних подіях (фактах), структурах, а й ознаки відмінності;

по-третє, порівняння потрібно здійснювати насамперед за тими ознаками схожості й відмінності, які мають важливе значення. Слід порівнювати невідоме (факти, що обґрунтовуються) з відомим (раніше встановленим знанням).

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Організаційні процеси і явища мають універсальний характер і не можуть бути описані методами якоїсь однієї дисциплінарної науки, тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного й історичного підходів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до вивчення організації

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Застосування *функціонального підходу* дає змогу:

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

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

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

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

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

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

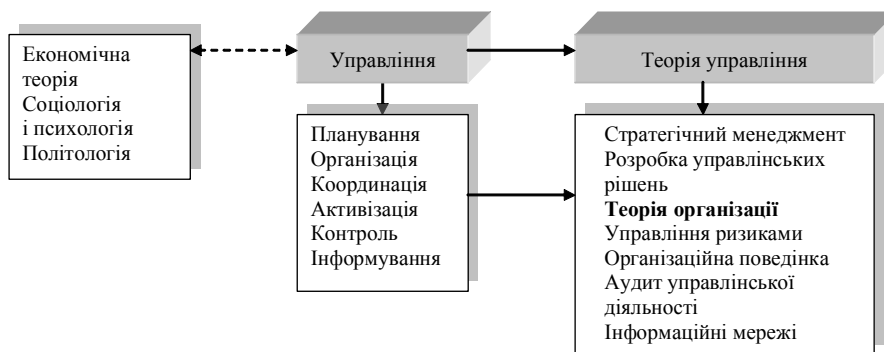
*Раціонально-організуюча функція* теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності у минулому і сьогоденні, розробленні оптимальних моделей організацій та їхніх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних і політичних конфліктів.

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

Існують різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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



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

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

Так, кібернетика вивчає закони функціонування особливого виду систем – кібернетичних, пов'язаних зі сприйняттям, запам'ятовуванням, переробкою й обміном інформацією. Теоретичним ядром кібернетики є: інформаційна теорія, теорія алгоритмів, розпізнавання образів, оптимального управління.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

За цими ж міркуваннями і структурний аналіз, й синергетика, і теорія управління не можуть замінити теорії організації, оскільки кожна з них вивчає свою частину навколишнього світу. Що ж до прикладних теорій – менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки та ін., то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів у конкретних умовах їхньої дії.

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

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

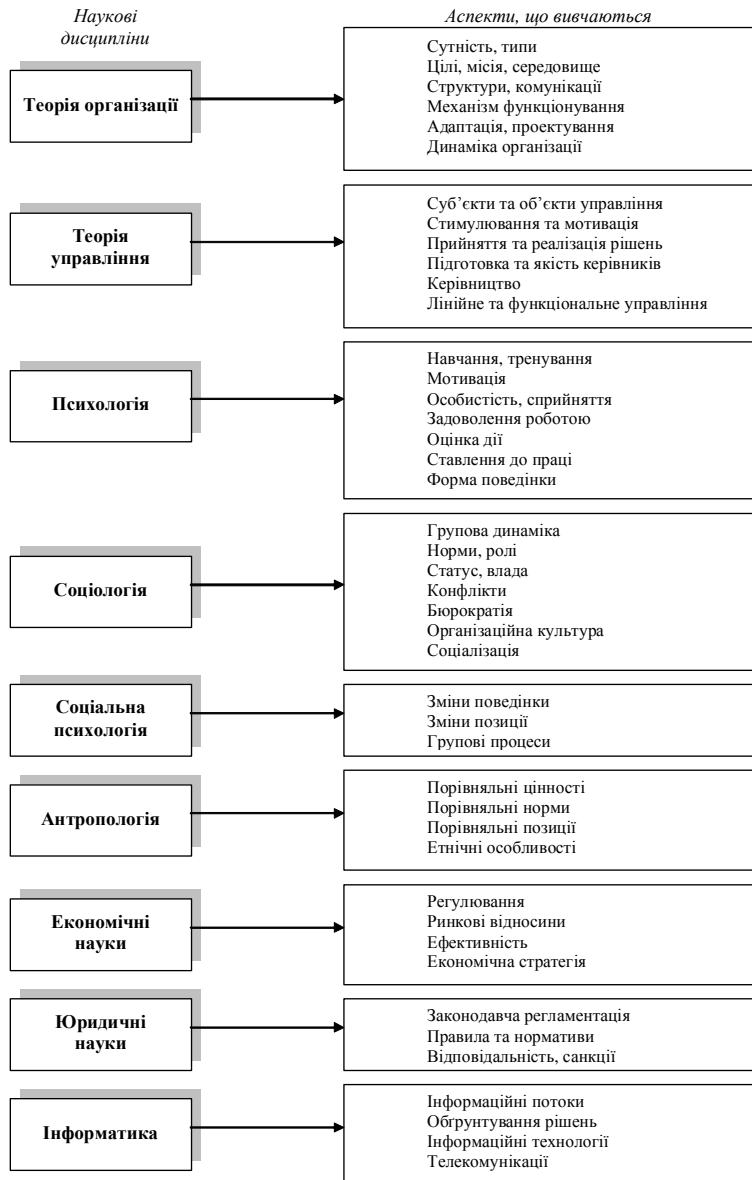
Отже, основою теорії організації є три головні сфери наукового знання: математичні, природничі та суспільні науки. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки – теорії організації. Їх потрібно розглядати як предмет міждисциплінарного вивчення. Система наук про організацію представлена на рис. 1.3. За цим підходом вихідною в цій системі є власне теорія організації.

Визначальна роль у забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Питання про розмежування теорії організації і науки про управління в дослідженнях, що проводяться, вирішується неоднозначно. В одних працях теорія організації розглядається як складова частина науки про управління. Це мотивується тим, що управління як цілеспрямована діяльність з переведення об'єкта в бажаний стан не може розглядатися відірвано від природи і властивостей керованого об'єкта. У деяких працях з теорії управління сформульовано основні категорії, закономірності, принципи і типологія організаційних систем, але не проводиться розмежування, до якого відгалуження загальної теорії – до організації



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

або управління – належить той чи інший постулат. Є також велика кількість праць, що виділяють проблеми організації у відносно самостійну сферу знань. Вихідна позиція їх авторів полягає в тому, що «організація» відповідає на питання, чим управляти, а «управління» – навіщо і як впливати на об'єкт. Розуміння організації створює основу для вивчення управління. Така позиція дає змогу, на наш погляд, глибше і всебічно досліджувати закономірності та принципи побудови організацій різних типів, виявити найбільш відповідні умови і шляхи забезпечення дієвості окремих елементів, взаємозв'язків та взаємозалежностей, врахувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій. Зрозуміло, що при такому підході зберігаються об'єктивно існуючий зв'язок і взаємовплив організації та управління в межах єдиного процесу цілеспрямованої діяльності.

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

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

Внесок психології в теорію організації виявляється найбільшою мірою через вивчення і прогнозування поведінки індивідуума, визначення можливостей зміни поведінки людей. Психологія виявляє умови, що заважають або сприяють раціональним діям та вчинкам людей. Останнім часом розширилася база саме тих психологічних досліджень, які безпосередньо пов'язані з поведінкою людини в організації. Йдеться про прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб та розроблення мотиваційних методів, ступінь задоволеності роботою, психологічні аспекти процесів ухвалення рішень, оцінку вчинків і позицій людей, природу підприємництва.

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

На питання, що виникають у процесі функціонування організації, про те, як індивіди поведуться в груповій діяльності й чому вони поведуться саме так дає відповіді порівняно нова наукова дисципліна – соціальна психологія. При вивченні міжособової поведінки головним орієнтиром є те, як відбуваються зміни, в яких формах вони здійснюються і як долаються бар'єри їх сприйняття. Виняткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці й аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

Внесок антропології в теорію організації обумовлений тим, що ця сфера знань серед інших проблем вивчає функцію культури суспільства, тобто своєрідний механізм відбору цінностей та норм минулого, трансляції їх теперішнім поколінням, що озброюються певними стереотипами свідомості та поведінки. Ця соціальна пам'ять минулого є основою відмінностей фундаментальних цінностей, поглядів і норм поведінки людей, що виявляються в діяльності організацій. В теорії організації важливо враховувати характер та ступінь впливу вказаних чинників на формування пріоритетів людей і їхню поведінку в організаціях.

Зв'язок теорії організації з економічною наукою визначається об'єктивною потребою формувати цілі і стратегію організацій як основу для їх побудови, забезпечення внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Дослідження відносин власності, ринкового і державного регулювання, макро- і мікроекономічних

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

аспектів функціонування суб'єктів господарювання, проблем ефективності та її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосереднє відношення не тільки до орієнтації організацій, а й до всіх сторін їх ефективної діяльності.

Особливої значущості набуває зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм. Безпосередній вплив на формування ключових розділів теорії організації справляють такі галузі юридичної науки, як цивільне, трудове та господарське право. Це саме стосується адміністративного права, що регулює суспільні відносини, які виникають у процесі організації державного управління і здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності. Особливо слід виділити корпоративне право – сукупність юридичних норм, що регулюють правовий статус, порядок створення та діяльності господарських товариств. В організаційній діяльності значною є роль системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації, які регулюють різні внутрішньоорганізаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму і забезпечують юридичну регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організації.

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 1.2. Еволюція теорії організації

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

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

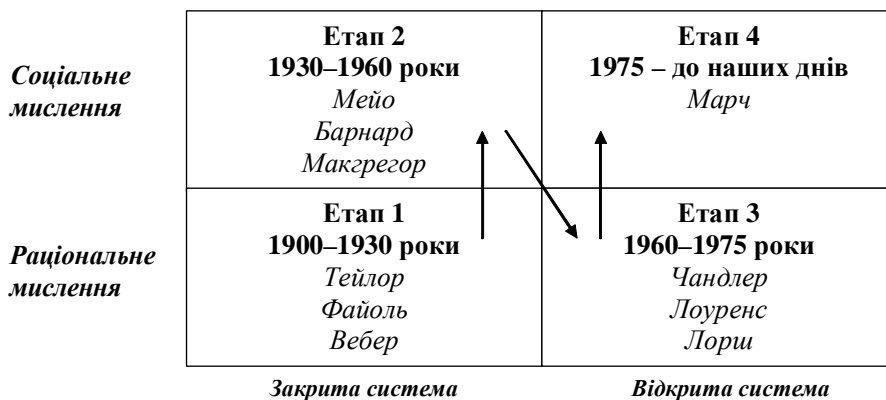
*Розвиток поглядів на організацію як систему.* Приблизно до 1960-х рр. проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренція, збуту, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-і роки ХХ в. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

*Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.* «Раціональне мислення» означає, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко й однозначно визначені. Припустимо, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву потрібно вибрати засоби, які приведуть до її досягнення. Така позиція дає змогу ухвалювати раціональні рішення, а дії організації стають запрограмованими.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

З позицій зазначених підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи (рис. 1.4). Кожен етап визначається єдиною комбінацією встановлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення) на двовимірній сітці.



**Рис. 1.4. Етапи розвитку теорії організації**

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

*Другий етап* (1930–1960 рр.) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард –

## ДІ ЧАЄ 1. ЧАААЕУІ А ОАІ Д²В І ДААІ ²ЧАӨ²

розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

*Третій етап* (1960–1975 рр.) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повергається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду зробили А. Чандлер, П. Лоуренс і Дж. Лорш.

*Четвертий етап*, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На цьому етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Дж. Марч.

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

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

*Таблиця 1.1*

### Рівні розвитку теорії організації

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

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

6) практична апробація розроблених теорій і методик;

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

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

### 1.3. Основоположні ідеї теорії організації

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

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

З власних досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які стали основою класичної теорії організації. Серед них такі:

- *розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, а й поширюється на управлінські ешелони. За менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі, Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (і робітник, і менеджер) був відповідальним лише за якусь одну функцію;

- *функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (кількома керівниками-фахівцями, кожен з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У спеціальній літературі з проблем організації таких керівників-фахівців і їх підрозділи називають функціональними органами (відділами), а організацію – функціональною;

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- *праця як індивідуальна діяльність.* Вплив групи робить працівника менш продуктивним;
- *мотивація.* Суть цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;
- *роль індивідуальних здібностей.* Відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоднішній, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

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

На жаль, цей оптимізм не був «оцінений». Профспілки в 1920–1930-х рр. чинили різкий опір впровадженню «наукового управління». Методи Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що зумовлює інтенсифікацію праці, але призводить зростання безробіття.

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

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

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

Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління. Коротко їх можна сформулювати так.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, якими проходять розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне групування завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і встановлення таких офіційних відносин, за якими би кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку науковця, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, вказуючи на перешкоди, які створює організаційна структура на шляху комунікаційного потоку.

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

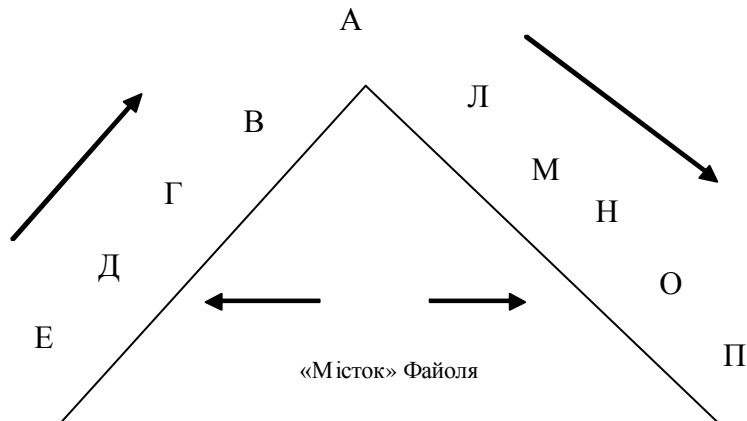


Рис. 1.5. Рівні ієрархії управління

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**Приклад.** Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрархічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що раціональніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, минувши шість керівників вищого рівня. Файоль стверджував, що в будь-якій організації слід дозволити такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал дістав назву «місток Файоля».

А. Файоль визнає, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника значно розширюється і кількість підлеглих перевищує 5-6 осіб, то здатність його ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому Файоль і Тейлор спробували розробити правила і норми керованості в цифровому виразі. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів зумовлює необхідність запровадження посади завідувача майстерні, а наявність 2–5 завідувачів майстернями – посади завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Розглянуті принципи загального керівництва критикували на всіх рівнях. Вважалося, що принципи Файоля лише більш точно виражають «загальновідомі істини» і в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Однак незважаючи на суттєві зауваження, праці А. Файоля справили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

**Е. Мейо і Хоторнський експеримент.** Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880–1949 рр.) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924–1927 рр.). Їхні результати істотно змінили тогочасне уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і започаткували другий етап у розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі розпочалися з експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали підстав для виведення такої залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з тим, що робітники відчували до себе особливу увагу як до учасників експерименту. Це явище дістало назву «Хоторнський ефект».

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

Проведені дослідження дали змогу Е. Мейо зробити низку важливих висновків, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є такі: чіткий розподіл і нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності праці; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

керівництва; менеджер має бути добре підготовлений професійно, щоб бути справжнім керівником. Він має розуміти потреби окремих людей і груп, вміти вникати в проблеми тих й інших, уміти дати потрібну пораду і переконати співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів з проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку в менеджера інших соціальних навичок. Усі ці проблеми актуальні нині й прямо чи опосередковано впливають із праць Е. Мейо.

Отже, Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути використані в управлінні будь-якою організацією, а саме:

- Індивіди мають унікальні потреби, цілі й мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з особистостями.
- Людські проблеми не можуть бути простими.
- Особисті чи сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

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

*Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Від 1909 р. він працював у корпорації ЛТ & Т як статистик і швидко піднявся службовими сходами; у 1927 р. став президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938 р.) визнана класичною працею у сфері теорії організації.*

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових елементів і призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що по-новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Суть ідей Ч. Барнарда може бути виражена в таких положеннях:

- фізичні та біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співпрацювати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- співпраця зумовлює виникнення систем, що діють погоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивості їм ефективності: результативність характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є результатом індивідуальної продуктивності й означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;

- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але існує певна межа, до якої вони продовжують сприяти зусиллям в досягненні корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності своїх членів;

- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля кількох осіб і координують їхні дії для досягнення загальної мети, і «неформальні», тобто сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;

- неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає тоді, коли є індивіди, спроможні спілкуватися один з одним, згодні робити внесок у групові дії і мають загальну мету;

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

- влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Відповідно справжнім носієм влади є не менеджер, а сам персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати чи не виконувати розпорядження згори. Суб'єктивним елементом влади служить її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку;

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

**Д. Макгрегор і теорія X-Y.** Дуглас Макгрегор (1906–1964 рр.) є одним із найбільш відомих теоретиків, що зробив істотний внесок у розроблення теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління. Найбільш значущою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960 р.). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор дійшов висновку, що керівник будує свою поведінку щодо підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їхні здібності. Проведені дослідження дали змогу Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник стосовно своїх підлеглих. Спрощений варіант цієї системи розглядає означені позиції по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією X, а інша – теорією Y.

Відповідно до *теорії X* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих так:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де тільки можливо;
- оскільки люди не бажають працювати, їх слід примушувати до праці, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолюбство властиве небагатьом індивідам, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

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

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- загроза покарання або зовнішній контроль – не єдині засоби, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;

- прихильність до цілей є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за працю відповідатиме тому, які завдання, поставлені перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в сучасних умовах високорозвинених технологій вони часто залишаються прихованими.

Відповідно до поглядів Макгрегора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому разі людина виступає як об'єкт владної дії. Навпаки, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени певної організації якнайкраще досягали б цілей, спрямовуючи свою енергію на успіх.

Значущість сформульованих Макгрегором припущень змусила менеджерів і науковців у сфері теорії організації уважно розглядати відносні переваги різних стилів керівництва організацією. Згодом головним у дослідженнях лідерства стало питання: що означає керувати якнайкраще.

*А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.* Найбільш значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі зробив Альфред Чандлер. Результати його досліджень опубліковані у книзі «Стратегія і структура» (1962 р.). А. Чандлер встановив, що зі зміною стратегії компанії відповідно змінюється її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації призводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, що випускається, орієнтується на потокове виробництво і приводить до необхідного переходу від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації зробив Дж. Томсон у праці «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й орієнтована на внутрішні

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

чинники, пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури та її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Як зауважував Дж. Томсон, організації тісно пов'язані з своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їхні технології базуються на реальностях навколишнього світу.

Крім А. Чандлера і Дж. Томсона, у 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації і прості системи контролю. Навпаки, лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їхні конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища.

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

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

Р. Сайерт і Дж. Марч робили спробу побудувати теорію фірми, що діє в

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

умовах постійного «квазивирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що формують, за Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети й «обмежену раціональність» менеджерів у їхньому прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, за Сайертом-Марчем, має доволі потужні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші тощо). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення швидше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч багато в чому сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери не є «пристроями» для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довшого знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

У подальшому Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши цим своє ставлення до конфлікту цілей та інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які спостерігаються у внутрішньоорганізаційних відносинах.

*Модель «смітника»* застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і в багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь – негнучка, з багатьма прикладами періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також неперервної зміни персоналу внаслідок плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються швидше у дії, а не так, ніби менеджер починає з визначення мети і прагнення її досягти. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 1.4. Сучасна теорія організації

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

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

*Екологічний підхід* стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», спостерігається процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді цей підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати так:

- 1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або популяції, організацій;
- 2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;
- 3) роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не справляє суттєвого впливу на здатність організації до виживання;
- 4) оскільки природні й соціальні ресурси обмежені, то в процесі жорсткої конкуренції одні організації уціліють, а інші припинять існування.

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Виокремлено чотири типи організацій, що навчаються (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

### Характеристика організацій, що навчаються

Ознаки	Тип організації			
	Що знають	Що розуміють	Що думають	Чого навчаються
<i>Концепція</i>	Прихильність до одного кращого шляху: • передбачуваність • контрольованість • ефективність	Прихильність до фундаментальних культурних цінностей, які спрямовують стратегію і дії. Віра в пануючий міф	Погляд на бізнес як на низку проблем. Якщо виникла неполадка, її треба швидко усунути	Вивчення, розвиток і вдосконалення будь-якого досвіду, що належить до бізнесу, включаючи те, як цей досвід отримується
<i>Функції менеджменту</i>	Здійснюють контроль, використовуючи правила та інструкції «за книгами»	Пояснюють, повідомляють і укріплюють корпоративну культуру	Ідентифікують і виділяють проблеми, збирають дані і реалізують рішення	Вітають експериментування. Допмагають в аналізі. Заохочують конструктивну незгоду. Дають приклад навчання. Визнають невдачі
<i>Персонал</i>	Дотримуються правил, не питаючи чому	Використовують корпоративні цінності як основу поведінки	З ентузіазмом використовують і закріплюють запрограмовані рішення	Збирають і використовують інформацію. Сповідують конструктивний скептицизм
<i>Споживачі</i>	Мають вірити, що компанії видніше	Вірять, що цінності компанії забезпечують позитивний досвід	Вважають, що проблема має бути вирішена	Є частиною відносин навчання в межах відкритого неперервного діалогу
<i>Підхід до змін</i>	Покрокові, є «тонким налаштуванням» для реалізації кращого шляху	Тільки в межах пануючого міфу	Реалізуються через програми вирішення проблем, які розглядаються як панacea	Є частиною неперервного процесу, що описується ланцюжком «досвід – аналіз – гіпотеза – експеримент – досвід»

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

«Знаючі» організації належать до адаптивного типу організацій і можуть залишатися такими, що досягають успіху доти, доки їхній ринок залишається відносно стабільним. «Розуміючі» і «думаючі» організації є проміжною ланкою між «знаючими» організаціями і організаціями, що «навчаються». Відмінною ознакою організації, що «навчається», є підхід до змін: в той час як інші організації адаптуються до них, залишаючись у межах наявних культурних цінностей і структур, в організаціях, що навчаються, самі зміни й отримане в результаті цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

### 1.5. Моделі організації

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

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

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

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

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

Основні риси організації класичної моделі можна представити так:

- *Організаційні цілі* – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок у їх досягнення.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Влада* – це здатність викликати старанність підлеглого, її основою є формальне положення керівника і керівництво за допомогою заохочень і

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети.

*Спеціалізація.* Принцип спеціалізації полягає у поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

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

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

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

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

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

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

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

*Неокласична модель.* Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Його моделі будуються з урахуванням можливостей



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує певну роботу, а й як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х рр. велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це зумовило суперечності з потребами особи. Характерні риси неокласичної моделі такі:

- *Організаційні цілі* – виживання системи, підтримання рівноваги зі середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів.

- *Структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів.

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

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

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

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

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Важливими рисами інституційної моделі організації прийнято вважати:

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

Характерні риси інституційної моделі:

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

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

• *Тип системи управління* – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і в окремих випадках заважають досягненню мети організації.

• *Розвиток* – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей і конфліктів.

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

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

**Системна модель.** Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 1950-х рр. та його проникнення в науку і практику управління в 1960–1970 рр. стало посилення взаємозв'язків всіх сторін організаційної діяльності, розширення й ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації і методам, що дають змогу розділити її діяльність на окремі завдання і робочі операції. У них не розглядаються серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

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

Системній моделі організації властиві такі риси:

- *Організаційні цілі* – забезпечення безлічі як зовнішніх (економічних, технічних і т. ін.), так і внутрішніх (соціально-психологічних і т. ін.) результатів, що перебувають у взаємозв'язку й визначаються станом виходів системи загалом та її підсистем.
- *Структури і процеси* – взаємопов'язані формальні й неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають.
- *Характер організаційної поведінки* – дії, обумовлені комплексом впливів з боку зовнішніх чинників системи управління, групових та особових відносин і регульовані лише частково.
- *Тип системи управління* – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології).
- *Розвиток* – організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх вирішення та впровадження результатів.
- *Головні напрями вдосконалення* – здійснення поетапних, взаємопов'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### Тема 2. Загальна характеристика організацій



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

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

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

Поняття «організація» належить до провідних категорій організаційної науки.

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Автори популярного американського підручника «Основи менеджменту» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей». Як одну з ознак організації вони вказують на наявність хоча б двох осіб, об'єднаних загальною метою, що вважають себе частиною однієї групи. Отже, слід вважати, що організація пов'язана з наявністю групи осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

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

Визначаючи семантичне значення слова «організація», основоположник організаційної науки А. Богданов в своїй фундаментальній праці «Тектологія. Загальна організаційна наука» зазначав: «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою» [9]. У буденній мові слова «організувати», «організація», «організаційна діяльність» мають вужчий, більш спеціальний зміст. Найчастіше термін «організувати» означає згурпувати людей для якоїсь цілі, скоординувати та регулювати їхні дії в контексті доцільної єдності. Однак при глибшому аналізі, як зауважує А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і стосується «...не лише людських активностей», робочої сили, засобів виробництва, а й живої та неживої природи у всіх її проявах. «Природа – великий перший організатор, і сама людина – лише один з її організованих витворів» [9].

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

Якщо перших два визначення взаємодоповнюють одне одного і характеризують організацію як універсальне явище, відображаючи деякий стан та процес, то останнє має вужчий, соціальний додаток стосовно людських організацій. Отже, в найзагальнішому випадку *організацію* слід розуміти як упорядкований стан елементів цілого та процес їхнього впорядкування в доцільну єдність.

Як видно зі схеми (рис. 2.1), організація може розглядатися в статиці та динаміці. У статиці – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне,

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

біологічне), що має певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з упорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати самоорганізуючий початок.

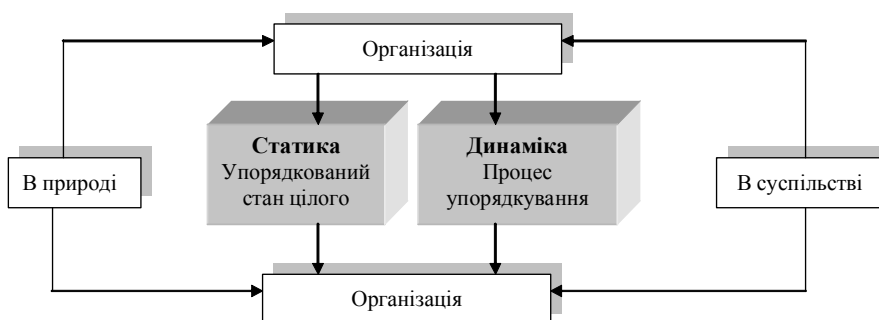


Рис. 2.1. Структурне уявлення поняття «організація»

Отже, існує два підходи до визначення організації:

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

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

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

### 2.2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об'єкта, виокремлення та вивчення вибраного предмета традиційно передбачає з'ясування його природи як феномена виникнення або створення. Саме в ньому, в його причинах та чинниках приховано багато положень, що визначають не тільки появу об'єкта, що вивчається, а й більшою мірою суть та зміст подальших метаморфоз

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

становлення і розвитку. Вся навколишня реальність, незалежно від матеріалістичного або ідеалістичного підходу, спочатку заснована на організації. Більш того, вона є матеріально-інтелектуальною системою як складний та поліобразний продукт виникнення, становлення, розвитку й удосконалення, отриманий в результаті здійснення сукупності об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів.

Виокремлюють три положення генезису організації.

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

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

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

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

Теоретично організація як процес може мати об'єктивний і суб'єктивний характер та приводити до відповідних результатів. Більш того, з розвитком цивілізації велика кількість реальних процесів організації неминуче набуває змішаного характеру. Передусім це виявляється в дії людини на об'єктивну організацію, що розширюється, здійснюється в широкому спектрі від генного до космічного рівня. Це остаточно знімає актуальність вирішення ідеологічно спірного питання: «Хто може і повинен виступати в ролі суб'єкта процесу первинної організації?».

Універсальність організації відображає необхідність та можливість участі об'єктивного, суб'єктивного і змішаного начал в матеріальній, інтелектуальній та змішаній організації – і процесі, і системі. Реальність, зміст, питома вага такої участі, його вираз визначаються в конкретних об'єктах організації шляхом аналізу природи їх формування й відображають основоположні обставини її виникнення. Це багатомірне, трьохвекторне уявлення двоїстої



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

природи виникнення, становлення та розвитку складної сучасної організації, що послідовно розвивається, покладене в основу новітніх досліджень та розробок генної інженерії, штучного інтелекту. На підставі такого аналізу доволі переконливо можна говорити: з одного боку, про об'єктивну природу організації як здебільшого про випадковий, еволюційний, хронологічний процес походження, формування і розвитку всесвіту; з іншого боку, про суб'єктивний процес організації цілеспрямованої діяльності людини з упорядковування і вдосконалення форм побудови та прояву складу і змісту її процесів та систем.

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

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

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

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

Насправді далеко не всі процеси, а значить і системи організації сучасного всесвіту, виникли або могли б виникнути, розвиватися й удосконалюватися об'єктивно, випадково, без цілеспрямованої участі певного суб'єкта. Значна кількість найрізноманітніших процесів та систем ц навколишньому світі тією чи іншою мірою ґрунтується на суб'єктивній природі, стає її опосередкованим або безпосереднім продуктом, наприклад інтелектуальним. Зрозуміло, що розвиток інтелекту насамперед передбачає досягнення необхідного рівня пізнання об'єктивної організації, але в подальшому він створює те, що об'єктивно, без його волі або участі досі не було і не могло бути створене.

Все сприйняття, розуміння та застосування отриманих на цій основі людиною знань про навколишній світ здійснюється на підставі її суб'єктивного

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

уявлення про організацію процесів, що відбуваються в ньому. Причому організаційні моделі такого уявлення, елементи і зв'язки їх організації настільки різноманітні, наскільки різноманітна свідомість різних суб'єктів пізнання. Це важливо розуміти і враховувати, оскільки всі цілеспрямовані та випадкові впливи людини на те, що оточує, ґрунтуються на її конкретному, суб'єктивному уявленні про загальну організацію.

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

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

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

### 2.3. Властивості організації

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

Саме властивості розкривають і виражають потенціал будь-якої організації, обумовлюючи можливість її функціонального застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами.

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

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

*Цілеспрямованість* – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану. Це зумовлено роллю суб'єкта і

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

застосуванням принципу примату цілі, що виокремлює цілепокладання як перший крок в організації будь-якого суб'єктивного процесу. Цілеспрямованість суб'єктивної організації відображає цільову природу її виникнення, структуру дерева цілей, взяту за основу виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до стратегічних, тактичних, оперативних, локальних і часткових цілей, їх підпорядкування загальній цілі певного циклу, оцінку ефективності його здійснення за ступенем її досягнення.

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

Властивістю, що структурно формує організацію, є *дискретність* (переривчастість, виокремленість складових організації), що відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування, функціонування, сприйняття і представлення.

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

Саме циклічність передбачає, обумовлює і розкриває властивість *реверсивності* (повернення до повторення початкового стану) організації як процесу. Сутність її полягає у поверненні до попередніх дій. При цьому необхідно розуміти, що йдеться не про можливість «...двічі увійти в одну й ту саму річку», а про необхідність оптимізації й повторення пройденого на основі цілеспрямованого або випадкового повернення до попереднього. Тут адекватне розуміння властивості реверсивності відкриває конструктивні можливості в підвищенні ефективності сприйняття, оцінки та управління процесом організації на основі повторення, адаптації і застосування штатних, типових, аналогічних рішень (наприклад, за алгоритмом «цикл у циклі»).

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Реверсивність спочатку використовувалася людиною в процесі аналізу того, що відбулося, виправлення допущеного, коректування того, що відбувається. Це зробило використання цієї властивості особливо важливим в організації дослідницьких та оперативних дій людини.

Здійснюючись у часі, будь-яка організація як процес характеризується передусім такою його властивістю, як *оперативність* (швидкість, своєчасність). Причому оперативність як властивість організації розуміється не стільки як швидкість, скільки як адаптація, відповідність, синхронізація ритмів, темпів, швидкості здійснення процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації, оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату. Оперативність процесу обумовлює необхідність своєчасного та адекватного врахування організаційних змін. Таку характеристику часто називають мобільністю, м'якістю, активністю, але найточніше її суть розкриває поняття *гнучкість* (здатність організації до адаптації, модернізації, реформації). Гнучкість організації значною мірою визначає або обумовлює її здатність до пристосування, переорієнтації, зміни. Вона відіграє важливу коректуючу роль у конкретній організації як для процесів, так і для систем. Це обумовлено адекватним сприйняттям цього терміна і в статичних, і в динамічних ситуаціях, визначенням з його допомогою найважливішого ресурсу формування, розвитку та регулювання змін, широким діапазоном його застосування у зв'язку з необхідністю проведення оперативної корекції процесу організації, що вже здійснюється.

Одним з важливих конструктивних проявів потенціалу реверсивності та ресурсу гнучкості організації є така її властивість, як *ротаційність* (переміщення по циклічній траєкторії), що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення. Саме у ній полягає могутній ресурс регенерації, реорганізації, реформування організаційних відносин між складовими на основі аналізу їх альтернативного функціонування після проведення взаємного, послідовного або зустрічного заміщення. Цілі та умови формування і мобілізації цього ресурсу доволі різноманітні – від необхідності зіставлення та перевірки ходу і результатів процесу до проведення експерименту або інновації, але значення властивості ротаційності в процесі організації незмінно велике. Саме ця якість організації, її всебічне дослідження та цілеспрямоване використання визначають високий потенціал саморегулювання процесу, його реорганізації, регенерації.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Більш того, ротаційність забезпечує широкі можливості для пошуку, апробації, модернізації та застосування форм і методів інноваційної організації за аналогією або на основі вже відпрацьованих процедур, циклів, дій. Це виявляється в удосконаленні розподілу, оцінюванні модернізації та закріпленні вже напрацьованих ефективних методів і засобів її побудови.

Найрізноманітніші форми відносин і взаємодії між індивідами властиві переважній більшості процесів та систем сучасного світу. Цю характеристику, зокрема, розкриває *корпоративність* (схильність до групової асоціації і кооперації), що відображає соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації. Причому навіть об'єктивна організація сьогодні так чи інакше використовується і розвивається в умовах корпоративної взаємодії соціуму, що накладає на ці процеси суттєвий відбиток. Властивість корпоративності широко відображається у зв'язках і залежностях законів та принципів організації, активно розкривається і реалізується в процесах і системах суб'єктивної та змішаної організації найширшим спектром неодноточних тенденцій і наслідків, виражає суть процесів та систем соціального розвитку.

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

Потенціал різноманітності організації значною мірою зумовлює становлення та розвиток такої її властивості, як композиційність (можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів). Відображаючи дію відповідного закону, композиційність обумовлює розкриття та реалізацію потенціалу різноманітності архітекτονіки

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

побудови і здійснення найширшого спектра моделей цілеспрямованої реалізації зв'язків складових організацій. Композиційність дає змогу безпосередньо вносити і послідовно удосконалювати змістовну різноманітність у проектування, побудову і модернізацію організаційної структури управління. Вона забезпечує ефективне досягнення або відображення цілеспрямованості структури, формує її концепцію, доміную, ієрархію побудовою конкретної композиції елементів і зв'язків організацій.

Вивчення, тиражування, розповсюдження способів та моделей побудови і здійснення організації передбачає її адаптацію до конкретних цілей, ресурсів і умов. Цей процес спирається на таку характерну й суттєву властивість організації, як *комбінаторність* (потенціал, ресурс можливих способів з'єднання), що відображає потенційні можливості розробки застосування різних варіантів побудови та здійснення процесів і систем організації з вже відомих і використовуваних модулів. Разом з тим, вона визначає стійку здатність складових ефективної організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від реальних умов та чинників.

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

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

Наведені вище й охарактеризовані властивості організації дають змогу представити формування і розвиток основних складових її характеру у вигляді комплексної моделі (рис. 2.2).

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

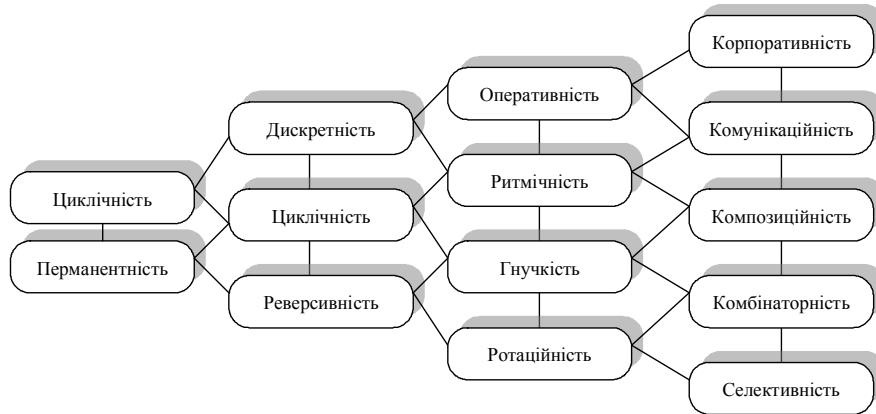


Рис. 2.1. Класифікація загальних властивостей організації

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

Так, властивість організації поступово формувати й закріплювати нові якості стає ресурсом самовдосконалення, що визначається як *інгресивність* (поступове формування організацією нових якостей її складових). Цей потенціал організації не лише розширює, а й суттєво розвиває її селективність, оскільки ґрунтується не тільки на відборі, а й на цільовому синтезі принципово нових здатностей складових організації, обумовлених змінами зовнішніх та внутрішніх умов її формування, функціонування і розвитку.

Здатність до внутрішнього об'єднання якостей елементів у процесі самоорганізації є потенціалом, що послідовно розвивається і використовується та визначає *кон'югованість* (здатність до внутрішнього обміну й об'єднання якостей елементів і організацій). Ця властивість розкриває перспективні ресурси внутрішнього вдосконалення та розвитку організацій.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

На її основі формуються, функціонують і розвиваються всі сучасні системи та процеси самоорганізації, кооперації, самоврядування, самовдосконалення та вільного розвитку організацій в ринкових умовах. Ця властивість стає основним конструктивним ресурсом побудови та здійснення оригінальних моделей еволюційних перетворень соціально-економічних систем.

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

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

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Таблиця 2.1

### Властивості організації

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

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

У цьому переліку загальних властивостей організації виокремлюються:

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Систему соціальних властивостей організації формують такі якості:

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

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

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

Представлена класифікація виділяє конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними і синергічними властивостями вияву саморгані-

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

### 2.4. Принципи організації

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

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до них утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, між організаціями і державою, застосовуються певні методи управління. Не потрібно вважати принципи організації догмою. Економічне життя суспільства не стоїть на місці, воно змінюється. Разом зі зміною реалій господарювання зазнають зміни і принципи організації.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

У науковій літературі принципи організації поділяють на три групи:

- 1) структурні принципи (розподіл праці, єдність мети та управління, співвідношення централізації та децентралізації, влада і відповідальність);
- 2) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу);
- 3) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива).

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

*Принципи процесу* зумовлюють характер та зміст діяльності керівників, їхні взаємини з підлеглими, особливо це стосується принципів справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни зумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами працівників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи має бути обґрунтоване застосування санкцій та підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур.

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

***Загальні принципи організації та їхня характеристика.*** Об'єднуючи різні підходи, до загальних принципів організації можна зарахувати такі:

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності – відповідність цілей та ресурсів, відповідність розпорядництва та підпорядкування, відповідність ефективності діяльності та економічності; принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації (системний принцип).

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

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

Принцип зворотного зв'язку не можна розуміти однобоко, як результат функціонування системи в одному режимі (або позитивний, або негативний зворотний зв'язок). Оцінка інформації суб'єктом управління має бути оперативною і достовірною, що сприятиме якості управління.

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

Конкурентні відносини суперечливі: механізм конкуренції формує соціальні пріоритети свободи вибору, активної дії на ухвалення сміливих, продуктивних управлінських рішень. Одночасно конкуренція може мати негативний вплив на роботу деяких організацій, привести їх до банкрутства. Особливо небезпечна так звана недобросовісна конкуренція, тобто застосування в процесі боротьби з конкурентами недозволених економічних прийомів або навіть силових акцій. Принцип здорової конкуренції – це двигун соціально-економічної системи, розвиток якої необхідно стимулювати.

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

*Принцип відповідності цілей і ресурсів.* Ключові цілі, прийняті в організації, мають своєчасно забезпечуватися ресурсами. Цьому принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Вона полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) із вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що його видав, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Використання

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

цієї технології зазвичай приводить до досягнення мети в заданий термін при прийнятних відхиленнях у забезпеченні ресурсами. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

Основні умови ефективного використання цієї технології такі:

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

*Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування.* У кожного працівника при виконанні конкретної роботи має бути один лінійний керівник та будь-яка кількість функціональних керівників. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні й патронажні функції. Функція вважається адміністративною, якщо серед її процедур пріоритетною є процедура «Ухвалення рішення» або «Затвердження рішення». Для технологічної функції – наявність пріоритетних процедур «Підготовка рішення», «Узгодження» або «Організація виконання рішення». Якщо в наборі немає пріоритетних процедур, то це патронажна функція. Наявність адміністративної загальної або конкретної функції управління додає їй цього ж статусу.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

**Часткові та ситуативні принципи організації.** Вони мають обмежене розповсюдження в соціально-економічних системах. Їх поділяють на такі групи:

- принципи, що використовуються в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній, сімейно-побутовій);



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи державної служби, принципи управління персоналом, принципи побудови системи управління персоналом в організації, принципи планування службовий-професійного просування);

- принципи управління фірмою, корпорацією.

Відомий фахівець у сфері теорії організації та управління Е. Смирнов розробив систему *принципів організаційного аудиту*: принцип виокремлення головного; принцип відповідності; принцип енциклопедичності; принцип повноти; принцип системності; принцип стандартизації; принцип своєчасного використання облікових даних; принцип еластичності; принцип планування; принцип координації; принцип включення.

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

### 2.5. Система законів організації

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

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

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

*Закони природи* розуміють як математичний вираз якого-небудь природного явища, що здійснюється при відомих обставинах з однаковою необхідністю.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

*Закони-приписи* – норми, принципи поведінки, яких людина має дотримуватися в організації, громадських об'єднаннях (правові, етичні закони).

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

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

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

Закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу емпіричного підходу до професійного, дають змогу правильно оцінити ситуацію, що виникає, допомагають об'єктивно аналізувати нагромаджений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в організаціях. Ці закони мають такі особливості:

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

Існують різні точки зору на класифікацію законів організації. Так, Е. Смирнов [65] виокремлює дві групи об'єктивних законів: універсальні та специфічні. Дія універсальних законів поширюється на соціальну, біологічну і частково технічну системи. До цієї групи належать основоположні та фонові закони. Основоположні – закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку. Фонові – закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон композиції-пропорційності. Специфічні об'єднують низку законів, що стосуються тільки соціальних організацій. У підручнику А. Беляєва і Е. Короткова [7] наголошується, що теорія організації вивчає загальні, часткові та специфічні закони (рис. 2.2), які діють в організаціях.

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



Рис. 2.2. Закони організації та їхня взаємодія

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

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

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації володіє кількісними та якісними характеристиками: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність основних характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде або істотно меншим, або істотно більшим від суми потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, – ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний резонансу, тобто різкому зростанню або зниженню продуктивності. Отже, синергія може зумовити і різко позитивні, і різко негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їхніх характеристик. Негативна синергія спостерігається внаслідок непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організації більшою мірою цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації – закон синергії.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

А. Богданов так аргументує важливість і значущість тектологічного закону синергії: «Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною, оскільки будь-яке завдання практики й теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати деяку сукупність елементів реальних або ідеальних» [9].

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

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

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

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінюванні показників діяльності організації, що аналізується, порівняно з роботою іншої аналогічної організації. В табл. 2.2. наведено перелік основних показників, що

## ДІ ЧАЄ 1. ЧАААЕУІ А ОАІ Д²В І ДААІ ²ЧАÖ²

дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

*Таблиця 2.2*

### Основні показники ефекту синергії

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

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

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

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

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому разі організація (фірма) має здійснювати курс на особливе спеціалізоване виробництво й домагатися

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дизайнерів високого класу;

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

*Розвиток* – це незворотна й спрямована зміна матерії. Цикл розвитку вносить елементи новизни до чергового витка створення технічних пристроїв, зародження життя, створення наукової теорії. Існують дві форми розвитку: еволюційна – неперервні, поступові кількісні і якісні зміни; революційна – стрибкоподібні зміни. Розвиток буває прогресивним і регресивним. *Прогресивний* – це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного. *Регресивний* – це зворотний рух, перехід від вищого до нижчого, деградація. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою і становлять діалектичну єдність. Прогрес і регрес – це складові процесу досягнення гармонії. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводжують розвиток будь-якої організації.

Розвиток організацій зумовлений зміною таких чинників: попиту і пропозиції на ринку; зовнішнього середовища; внутрішнього середовища; екології.

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

Математична інтерпретація цього закону має такий вигляд:

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

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

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

У літературі з теоретичних проблем кібернетики виявлена закономірна залежність між рівнем різноманітності об'єкта і рівнем різноманітності суб'єкта управління. Стосовно соціальних організацій різноманітність

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

системи, що управляє, завжди менша від різноманітності об'єкта управління з погляду інформаційної «місткості». Система, що управляє, бідніша за реальний об'єкт, який вона покликана упорядковувати. Існує необхідний мінімум різноманітності органу управління щодо свого об'єкта.

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

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

На думку академіка Н. Моїсеєва, в соціальному розвитку постійно відбувається жорсткий відбір більш довершених організаційних структур, що мають кращі властивості для адаптації. Водночас було би помилкою недооцінювати вплив свідомого, організуючого начала на вибір альтернативних шляхів розвитку як окремих соціумів, так і організацій.

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

В організаційних соціальних системах діє *загальний закон врахування системи потреб* – індивідуальних, групових, загальноорганізаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, основними



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

з яких є економічні і соціальні, що обумовлено їх природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини.

Американський дослідник А. Маслоу всі потреби розділив на дві групи – первинні і вторинні. Первинні потреби науковець поділив на фізіологічні, потреби в безпеці та захищеності. Вторинні потреби включають соціальні, потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, самовираженні, реалізації потенційних можливостей та зростанні як особи.

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

Організація є самостійним суб'єктом ринку, що об'єктивно породжує у її колективі свої економічні, соціальні та інші потреби й інтереси. Окремі групи та організації з огляду на функціональні види діяльності вирішують різні завдання з різним ступенем складності, трудомісткості й інтенсивності. Все це створює різні потреби та інтереси у різних груп трудового колективу. З огляду на це система інтересів і потреб має становити основу механізму управління. Отже, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

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

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

Ритмічність роботи підприємства має перебувати під контролем керівників. Причин неритмічності роботи багато, зокрема: неоптимальне внутрішньо-фірмове планування, недоліки ремонтного та енергетичного обслуговування, невчасна і неякісна підготовка виробництва, слабка координація діяльності постачальників. Неритмічна робота підприємства негативно позначається на роботі підприємств-суміжників. Через соціально-економічний розподіл праці підприємства органічно взаємопов'язані.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

Існують також інші часткові закони, що діють у різних країнах і галузях економіки.

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

До специфічних законів організації можна зарахувати:

- закон інформованості-впорядкованості;
- закон єдності аналізу і синтезу;

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- закон пропорційності і композиції;
- закон диференціації та універсализації функцій;
- закон своєрідності;
- закон соціальної гармонії;
- закон оптимального завантаження;
- закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації.

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

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

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

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

Аналіз і синтез є елементами біологічного та інтелектуального розвитку. *Аналіз* – це розділення цілого на частини, представлення складного у вигляді простих складових, зміна цих частин, додавання нових або усунення деяких із них для ефективної діяльності або зручності дослідження. *Синтез* – це

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

з'єднання, об'єднання (уявне або реальне) оновленого набору простих складових об'єкта в єдине ціле, узгодження їх діяльності для більш ефективної діяльності або зручності дослідження. Аналіз і синтез формують інтелектуальний процес будь-якої розумної людини – цим вона відрізняється від інших представників тваринного світу. Вони властиві також колективному мисленню учених, фахівців та ін. Переважання колективного аналізу над синтезом приводить до диференціації наук і глибшого вивчення спеціальних питань. Аналіз і синтез в індивідуальному та колективному мисленні переплітаються і не можуть існувати один без одного. Вони мають велике практичне значення при реформуванні та реструктуризації компаній, організації колективної праці, наукових дослідженнях.

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

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

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

Будь-який вид діяльності людини пов'язаний з використанням певних ресурсів: комп'ютера, автомашини, одягу і т. ін. Кожен набір ресурсів має бути достатньо повним для успішного проведення тієї чи іншої роботи. Збільшення кількості одних ресурсів не може повністю компенсувати недолік інших. Будь-яка людина прагне для здійснення власної діяльності мати необхідні ресурси в такій пропорції, яка б забезпечила їй зручність та оперативність у роботі. Отже, пропорційність та композиція – це природний

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

процес у житті людини. Між поняттями «пропорційність», «композиція» і «гармонія» можна поставити знак тотожності. Як природний еволюційний процес гармонізація відбувається на всіх рівнях світобудови. Основне завдання розумної людини полягає в тому, щоб не гальмувати цей процес, а головне завдання професійного менеджера – допомагати цьому процесу. Гармонія має системний початок, вона об'єктивна і не залежить від волі й бажання людини.

Формулювання **закону пропорційності і композиції** таке: кожна система (біологічна чи соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що перебувають у заданому співвідношенні або заданому підпорядкуванні (пропорції).

Розробник принципів продуктивності Р. Емерсон підкреслював важливість пропорційності та композиції для досягнення успіху в управлінській діяльності. Він зазначав, що якби можна було об'єднати всі цілі та ідеали, що надихають організацію від низу до верху, зібрати їх так, щоб всі діяли в одному й тому самому напрямі, то результати були б колосальними. Але оскільки реально всі вони діють у різних напрямках, то рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, а іноді негативною. З цих думок можна зробити висновок про необхідність у соціальних системах здійснювати оптимальне поєднання та гармонізацію загальних, часткових та індивідуальних цілей.

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

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

Формулювання **закону своєрідності** таке: для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління. Будь-яка організація має деякі особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму й особистих якостей персоналу, порядків та традицій відносин між працівниками за вертикаллю і горизонталлю. Ці особливості в сукупності визначають організацію як мале суспільство з власним населенням і територією, економікою і цілями,

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

матеріальними цінностями й фінансами, комунікаціями та ієрархією. Кожна організація має власну історію, культуру, технологічну філософію. Для здійснення їх гармонійної взаємодії слугує єдина, найбільш відповідна до них організаційна структура управління. Оригінальність конкретної організаційної структури управління досягається за допомогою використання існуючих типових лінійних, функціональних, штабних та інших структур шляхом включення в них або виключення з них яких-небудь підрозділів або зв'язків.

Формулювання *закону соціальної гармонії*: для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції) і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці). До соціальної сфери діяльності організації належить виконання функції соціального розвитку колективу, яка охоплює: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в кожній групі працівників; поліпшення умов праці та відпочинку працівників і членів їхніх сімей; турботу про здоров'я та гідне пенсійне забезпечення.

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

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають особливості вияву залежно від життєвого циклу організації. Закони справляють один на одного позитивний і негативний вплив. Всі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків. Пізнання системи законів організації, виявлення механізму їхньої дії дає змогу керівникам, менеджерам і підприємцям визначати об'єктивні тенденції в розвитку виробництва та ринку, знаходити оптимальні співвідношення між фондом споживання та фондом розвитку, основним і допоміжним виробництвом, між лінійними та функціональними структурами в системі управління, і по можливості створювати сприятливі умови для механізму дії законів.



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Дайте визначення поняття «організація». Чому організацію називають універсальною?*
2. *Які існують підходи до розуміння організації?*
3. *Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.*
4. *Що є первинним: організація як система чи організація як процес?*
5. *Що таке властивості організації? Назвіть основні властивості організації.*
6. *Назвіть специфічні властивості організації.*
7. *Наведіть класифікацію принципів організації.*

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

8. *Які загальні принципи організації та їхня роль в управлінні організацією?*
9. *Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.*
10. *Як проявляється принцип відповідності цілей та ресурсів організації?*
11. *Назвіть класифікацію законів організації.*
12. *Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст.*
13. *Назвіть основні показники ефекту синергії.*
14. *Сформулюйте закон розвитку організації.*
15. *Як виявляється закон самозбереження в різних системах – соціальних та біологічних?*
16. *Які параметри впливають на рівень самозбереження організації?*
17. *Наведіть формулювання закону розвитку.*
18. *У чому суть часткових законів організації?*
19. *Назвіть специфічні закони організації та і розкрийте їх зміст.*
20. *Охарактеризуйте зміст закону інформованості-впорядкованості.*
21. *Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?*
22. *Дайте формулювання закону соціальної гармонії.*
23. *Який взаємозв'язок законів організації?*



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### Тема 3. Організація як система

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

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

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Організація, що є в найбільш загальній абстрактній формі організованим цілим, є граничним розширенням будь-якої системи. Поняття «організація», як впорядкований стан цілого, тотожно поняттю «система». Поняттям же, протилежним «системі», є поняття «несистема».

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

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

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

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими рухами;
- рівень інформаційної організації, або рівень «термостату»;
- організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою й обізнаністю;
- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони необхідні для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість системи стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що належать до системи, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність та ємержентні властивості (які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але суттєво впливають на неї)
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманіття зв'язків усередині досліджуваного об'єкта. Це одна зі сторін системності. Інша сторона полягає у виявленні внутрішньоорганізаційних відносин та взаємин цього об'єкта з іншими складовими системи вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкта в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

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

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

Розуміння організації як системи дає змогу виокремити низку характерних для неї загальних властивостей, що спостерігаються в організаціях будь-якої природи.

Відоме положення Арістотеля «Ціле більше від суми його частин» донині залишається найважливішою характеристикою організованої *цілісності*. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції. Інтеграція – це об'єднання частин в єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає певне місце.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Поняття цілісності нерозривно пов'язане з поняттям емерджентності. *Емерджентністю* називається наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частинах. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них. Проте об'єднувані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нові.

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

### 3.2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації відіграє велику роль в системі чинників внутрішнього середовища організації, хоч й рідко виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

*Зрілість* – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на базі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункністю системи управління, що уповільнює його інтерес до адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення та децентралізації. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм в системі управління. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації свідомості завершеності руху вперед.

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

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 3.3. Соціальна організація

Існують біологічні, фізичні й технічні організації. У дисципліні «Теорія організації» вивчаються *соціальні організації* – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, створені людиною, у функціонуванні яких вона відіграє активну роль.

Щоб з'ясувати сутність соціальної організації, насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система».

**Соціальною** називається система, до якої належить людина або яка призначена для людини.

Системоформуючі чинники соціальних систем такі: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті системи й усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної мети; виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених визначеним завданням; відносини субординації і координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керівною та керованими підсистемами.

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

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

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

*Четверта група* компонентів соціальної системи має духовну природу – це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції,

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

вірування, які зумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

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

*Найширший і складний рівень* – все суспільство (українське, російське, американське, китайське та ін.), сукупність його членів а і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних та економічних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

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

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

*Четвертий (первинний) рівень* соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації. Їхня особливість полягає в безпосередніх контактах кожного працівника з іншим.

Суспільству властиві також інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають кілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний з рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління. Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво та ін., які у свою чергу поділяються на галузі й підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади тощо. Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи та ін.). Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі союзи, наукові професійні асоціації тощо.

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

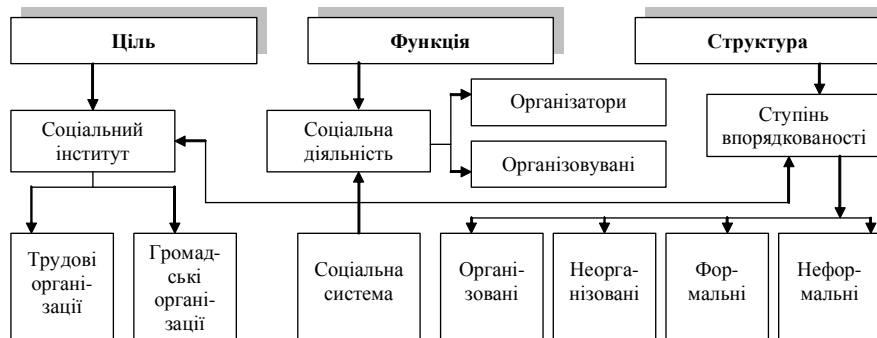


Рис. 3.1. Підходи до поняття «соціальна організація»

Поняття «соціальна організація» можна розуміти як штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус. В такому разі організація виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 3.1

### Цілі соціальних організацій

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

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

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

Таблиця 3.2

### Вплив рівня зв'язків на стан організації

Соціальні зв'язки	Економічні зв'язки		
	<i>слабкі</i>	<i>середні</i>	<i>сильні</i>
<i>Слабкі</i>	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
<i>Середні</i>	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
<i>Сильні</i>	Конфліктна формальна і сильна неформальна організація	Середня організація	Сильна організація

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

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

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів в організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару в матеріально-речовій формі чи послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляють органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Як видно із наведеної залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Організація не може існувати без колективу і включає колектив як свою основу. Показники багатьох складових, що належать до організаційної системи, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить своє існування.

З іншого боку, автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини, не можна визнати соціальною організацією. Прикладом такої організації можуть бути повністю автоматизовані магазини, що набули поширення в Японії, які працюють без продавців і касирів. Приватне підприємство, в якому працює тільки одна людина, теж не можна вважати організацією, оскільки воно позбавлене основної складової організації – колективу.

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

Організація є відкритою системою, що складається з численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім світом. У цьому питанні розкриваються найбільш істотні внутрішні змінні організації, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

організації. Внутрішні змінні здебільшого є результатом діяльності менеджерів і перебувають під їхнім впливом. *Внутрішні змінні* – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, склад та взаємозв'язки складної системи – організації.

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

Отже, склад містить декомпозицію системи, розчленовування єдиного цілого на елементи. *Структура*, навпаки, забезпечує композицію системи, з'єднання окремих складових в єдине ціле. Вона встановлює роль, місце та призначення елементів у системі, їхнє розташування і взаємовідносини між собою, характер, форми та ступінь впливу на інші елементи. Встановлення ролі, місця та призначення елементів в системі забезпечується через:

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

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

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Організація може мати різний компонентний склад навіть у межах однієї і тієї ж цільової орієнтації, одного і того ж функціонального призначення, одних і тих же умов діяльності (підприємства, що мають тотожні цілі і випускають ідентичну продукцію, можуть мати різний склад підрозділів). Це ще більш підсилює багатоваріантність структури організацій. Структура є однією з найважливіших, але не єдиною характеристикою організаційної системи, тому виділяють різні чинники внутрішнього середовища організації, а саме: структура, цілі, завдання, технології, персонал, спільні цінності, стиль організації, фінансова система, інформаційна система, стратегія, навички персоналу, бізнес-процеси, влада, культура організації та інші параметри.

Одним з підходів до угруповання чинників внутрішнього середовища може бути їх визначення через певні сторони загальних характеристик, параметрів – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. В такому розумінні ці чинники можна згрупувати так (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Групування чинників внутрішнього середовища організації

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

Аналіз табл. 3.3 дає змогу зробити висновок, що дослідники роблять акцент переважно на одому критерії – перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація створюється для перетворення ресурсів у кінцевий результат. Крім того, необхідно відзначити певний взаємозв'язок і взаємобумовленість чинників, що не дає змоги кожному з них жорстко зарахувати тільки до однієї групи. Наведене в табл. 3.3 групування чинників внутрішнього

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

середовища засноване на системному й ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, такого, що має свої загальні зі всіма організаціями специфічні риси.

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

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

Існують різні *підходи до виокремлення параметрів* внутрішнього середовища організацій. За визначенням М. Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [47], основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди.

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

Організація може мати різноманітні цілі. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнесмени та менеджери організацій мають сформулювати цілі в таких сферах, як обсяги продажів (частка ринку), розробка нової продукції, ціни на неї, якість послуг, підготовка та відбір персоналу. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але, ймовірно, більше уваги приділяють соціальній відповідальності. Орієнтація, що визначається цілями, пронизує всі подальші рішення керівництва. Підрозділи організації мають власні конкретні цілі, які мають робити внесок для досягнення цілі всієї організації і не суперечити одна одній.

Всебічно обґрунтована ціль слугує початковим пунктом та організуючим чинником ухвалення рішення. Ціллю може бути намічене завдання або умова, що стала причиною ухвалення рішення. Ціль вказує напрям. Якщо відомо, в якому напрямі потрібно рухатися, то шлях суттєво полегшується. Через встановлення цілей можна впливати на події. Ціль повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, передбачати дії і мати відповідне вимірювання.

Цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові, за черговістю досягнення, великі й малі (за критерієм витрат ресурсів), такі, що

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

конкурують, незалежні та додаткові. Класифікація цілей да змогу встановлювати пріоритети, тобто одним цілям віддавати перевагу, а інші – відкладати. Залежно від зміни умов, можливостей і досягнутих результатів цілі можуть залишатися такими самими, коректуватися або змінюватися. Нові цілі з'являються також у результаті аналізу інформації, рішень попередніх років, тобто на основі висновків. Розглядаються нові альтернативи: чи можуть вони швидше привести до досягнення цілі й що для цього додатково потрібно. Якщо вимоги нових альтернатив високі й найближчим часом не можуть бути задоволені, то встановлюються короткострокові, але досяжні цілі. До досягнення великої і складної цілі йдуть поступово, починаючи з тих, що мають найбільший пріоритет. Водночас фіксують досягнення проміжної цілі.

*Структура організації* – це логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління та підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці в ній. Як конкретно здійснити розподіл праці в організації? Це є найбільш суттєвим управлінським питанням. Вибір підрозділів визначає структуру організації і можливості її успішної діяльності. Вертикальний розподіл праці створює ієрархію управлінських рівнів в організації.

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

Як найважливіша організаційна характеристика, структура є сукупністю зв'язків і відносин, що склалися в системі між її елементами. Отже, *структура* – це організаційна характеристика системи, що є сукупністю стійких системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність та рівновагу системи, взаємодію, підпорядкованість та пропорційність між її елементами. Структура перебуває в тісному взаємозв'язку зі складом системи, визначається ним і сама значною мірою його визначає.

Ще одним напрямом розподілу праці в організації є формулювання завдань. *Завдання* – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана наперед встановленим способом у заздалегідь визначені

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

терміни. На основі рішення керівництва про структуру за кожною посадою закріплюють низку завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації.

Завдання організації традиційно поділяють на три категорії за видами робіт, а саме: робота з людьми; робота з предметами; робота з інформацією.

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

Технологія, що використовується в організації, залежить від типу виробництва. Виробництво буває одиничне, серійне, масове.

В одиничному виробництві випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які повторюються через невизначений проміжок часу. Одиничне виробництво характеризується великою питомою вагою операцій, що не повторюються. Серійне виробництво – це випуск партій виробів через певні проміжки часу, однорідні операції тут повторюються. Масове виробництво характеризується випуском невеликої номенклатури виробів, яка є постійною тривалий час. Такий тип виробництва має велику питому вагу однорідних операцій, що повторюються. У масовому виробництві поширені механізація та автоматизація виробництва і конвеєрний спосіб складання. Великий вплив на технологію має також індивідуалізація виробництва: завдяки гнучким технологіям навіть у масовому виробництві враховуються вимоги індивідуального замовника до якості виробу. Прикладом є виробництво автомобілів з урахуванням побажання замовника щодо кольору, обшивки салону, автоматизації зміни передач тощо.

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

Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути виконано без співпраці людей, які є п'ятою внутрішньою змінною організації. Керівництво досягає цілей організації через своїх працівників. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій системі управління. Якщо



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

керівництво – окремі менеджери – не визнають, що кожен працівник є особою зі специфічними, властивими лише їй переживаннями і запитами, здатність організації досягти поставлених цілей невелика.

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

Сфера, в якій люди різняться найбільш наочно, – це індивідуальні здібності. Організації мають використовувати відмінності в здібностях при вирішенні питання, яку посаду буде займати і яку роботу виконуватиме конкретний працівник. Здібності переважно пояснюються спадковістю та вихованням. Але здебільшого здібності виявляються з досвідом і за допомогою освіти. Будь-яка людина використовуватиме в роботі й розвиватиме здібності, якщо це забезпечить задоволення її потреб. Потреба – це внутрішній стан психічного або фізіологічного відчуття недостатності чого-небудь. Базові потреби (фізіологічні – потреби в їжі, теплі, одязі; психологічні – потреби в приналежності до суспільства, групи людей, в друзях тощо) мають бути задоволені в першу чергу. З погляду управління це означає, що організація має прагнути до того, щоб задоволення потреб людини відбувалося шляхом реалізації цілей організації. Наприклад, при досягненні організацією цілі – виконання плану реалізації та прибутку – працівники, що її забезпечили, отримують доволі вагомий виграш в оплаті або конкретні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартира, відпочинок за рахунок фірми тощо). Важливою потребою будь-якої людини є самоствердження, прагнення до влади та впливу. Якщо ця потреба не задоволена, то людина всіма силами прагнучиме її задовольнити, навіть якщо це не відповідає інтересам організації.

Грунтуючись на минулому досвіді та поточній ситуації, люди формують очікування щодо результатів своєї діяльності. Свідомо або підсвідомо вони вирішують, наскільки ймовірним або неймовірним є звершення чогось значущого для них. Ці очікування справляють великий вплив на їх поведінку.

Дуже сильно впливає на поведінку людей їх сприйняття того, що оточує. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їхньому оточенні, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Немає двох осіб, які

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

б сприймали щось однаково. Ще один аспект відмінностей між людьми – це соціальні установки, ставлення до чого-небудь. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як люди реагуватимуть на зміну умов праці. Якщо у вас особисто або у вашій групі сформувалося негативне ставлення до якогось виду діяльності, то в будь-якому разі передача цієї справи вам сприйматиметься вами різко негативно.

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

Проте з цього не випливає, що особисті якості людини не є значущими. Т. Харрел встановив, що через 5, 10 і 15 років після закінчення Стенфордського університету його випускники заробляють багато, але більшого успіху досягли ті, хто є енергійним, соціально сміливим і не боїться ухвалювати рішення.

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

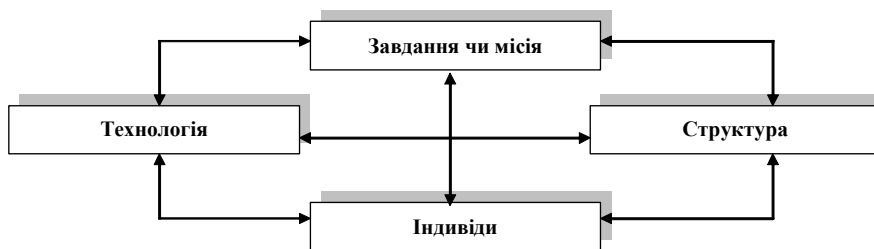


Рис. 3.2. «Діамант» Г. Лівітта

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, включивши такі елементи, як цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації і т. ін. Інтегральна модель організації Д. Бодді і Р. Пейтона складається з таких елементів.

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

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

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

*Люди.* Маються на увазі індивіди, які є членами організації і для досягнення її цілей роблять внесок у формі навиків, знань і беруть участь у процесі праці. Не слід забувати також про індивідів, що формально не є членами організації, але справляють вплив на її діяльність.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

*Культура.* Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується переважно на нематеріальних категоріях. Сьогодні багато менеджерів ставляться до організаційної культури як до одного з найважливіших інструментів виконання завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які в свою чергу можуть справляти дію на способи виконання робочих завдань та спілкування з колегами, включаючи новачків.

Одним із сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, представлений у підручнику «Управління організацією» за редакцією А. Поршнева, З. Румянцевої і Н. Саломатіна [67]. У ньому зазначено, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що справляють безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура організації, її культура та ресурси.

Ми пропонуємо як синтезуючий підхід використовувати таку систему внутрішніх змінних:

- ресурси (об'єктивні – фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, організаційні; суб'єктивні – здібності персоналу, культура організації, її імідж);
- процес трансформації (об'єктивні – стратегії, структура, завдання, технології; суб'єктивні – стиль управління, владні відносини);
- результати (об'єктивні – місія, цілі; суб'єктивні – соціальні цінності організації).

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

Враховуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що **внутрішнє середовище організації** – це середовище всередині організації, сформоване

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючу і спрямовуючу роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема (рис. 3.3).



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

*Матеріально-технологічна підсистема* організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми. Організаційно-управлінська, використовуючи певні управлінські важелі, справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна зарахувати: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми охоплює: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Особливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, становить *фінансово-економічна підсистема*, яка є комплексом економічних відносин всередині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливість фінансово-економічної підсистеми державної організації у тому, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством і регулюються державою. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації загалом. Розглядаючи систему фінансово-економічних відносин організації, їх насамперед слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин організації слід виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи

Розглянуті раніше питання характеризують здебільшого зміст самої організації, її внутрішнє середовище. Звичайно, передусім керівник має добре знати свій об'єкт управління – свою організацію, адже внутрішнє середовище організації, формуючись під впливом рішень керівництва, визначає рівень ефективної діяльності організації. Проте успіх її діяльності залежить також від сил зовнішнього оточення, які визначають «загальні правила гри», тому їх необхідно враховувати й використовувати.

Якщо, наприклад, ви запізнилися на заняття в університет через те, що не встигли на приміський автобус (потяг), то можна сказати, що ви могли врахувати, але не врахували сили зовнішнього оточення. Знаючи час відправлення потрібного автобуса і заздалегідь прийшовши на зупинку, ви б не допустили цього порушення. Звичайно, не завжди можна передбачити дію сил зовнішнього середовища. Так, автобус, що відправився в рейс за розкладом, може потрапити в дорожній затор або в дорожньо-транспортну пригоду. В цьому разі ваше запізнення на заняття об'єктивно неминуче. Так трапляється і в бізнесі.

Для ефективного виконання управлінських функцій необхідно розуміти дію зовнішніх сил і вживати заходи з нейтралізації їх негативної дії на організацію.

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

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

У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

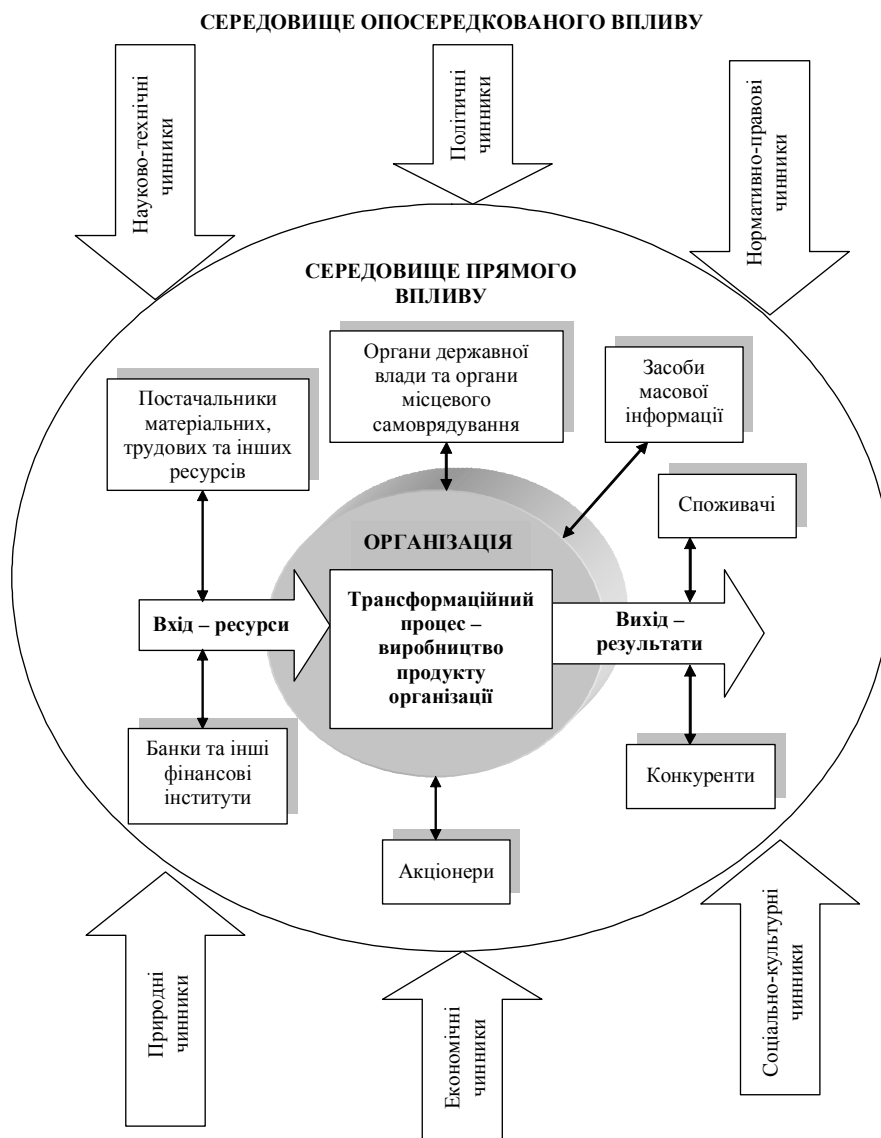
зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти суттєві чинники зовнішнього середовища. Більш того, він має запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії, адже вижити й ефективно функціонувати в мінливому оточенні може лише організація, яка вчасно перебудується та пристосовується до навколишнього середовища. Даючи визначення зовнішнього середовища, не потрібно намагатися обійняти неосяжне і враховувати всі її чинники. Керівник має виділяти тільки ті аспекти зовнішнього оточення, які вирішальним чином впливають на успіх організації. Виходячи з цієї передумови, за основу визначення зовнішнього середовища можна узяти слова Дж. Бела: «Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, що релевантні щодо операцій організації» [47]. Всі названі чинники прямо і безпосередньо впливають на операції організації, тому їх можна зарахувати до середовища прямої дії.

Однак термін «зовнішнє середовище» охоплює ширший спектр чинників: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні фактори, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники справляють вплив на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище та організація не лише співіснують, вони якнайактивніше взаємодіють і взаємопроникають.

Чинники зовнішнього середовища поділяються на дві основні групи – мікросередовище і макросередовище, або чинники прямої і непрямой дії. На рис. 3.4 зображена узагальнена схема функціонування організації, що розглядається з позицій її реальної або можливої взаємодії з основними економічними суб'єктами і середовищами. Чинники прямої дії представлені у вигляді прямокутників з прямими та зворотними зв'язками. Вони безпосередньо впливають на функціонування організації і випробовують на собі вплив її операцій. До цієї групи зараховують постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, конкурентів, контактні аудиторії засобів масової інформації. Чинники непрямой дії представлені на схемі у вигляді широких стрілок односторонньої дії. До цієї групи зараховують економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники.



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



**Рис. 3.4.** *Зовнішнє середовище організації*

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

При проведенні операцій організація вимушена насамперед враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація має враховувати купівельний попит на неї, а також позицію конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати якомога дорожче більше продукції, але чи буде вона куплена взагалі, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживача або значно вищими за ціни на аналогічну продукцію конкурентів? Стикаються інтереси і при купівлі необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, при отриманні кредитів у банках, визначенні рівня заробітної плати та умов праці, а також при виплаті різних податків до бюджету.

Крім чинників прямої дії, керівник має враховувати також зовнішнє середовище непрямої дії. Воно не справляє прямого впливу на операції організації, оскільки при цьому не стикаються інтереси двох сторін, немає вибору альтернативи. Середовище непрямої дії не впливає на стан організації в даний момент. Водночас такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до певного бізнесу або конкретного підприємця позначаються на діяльності організації в майбутньому і можуть навіть виявитися вирішальними. Вплив чинників непрямої дії опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. Наприклад, економічний спад призведе до скорочення кількості робочих місць, а отже, – до зменшення доходів населення і попиту на продукцію. Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому вигреш у якості продукції, що зміцнить його позиції на ринку і знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії і реагувати на них своєчасно.

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

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

*В'язкістю* зовнішнього середовища є кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних, фінансових та інформаційно-технологічних ресурсів.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Чим вона вища, тим важче сконцентрувати ресурси в потрібний час у визначеному місці, щоб адекватно реагувати на зміни, що відбуваються, і тим важче здійснювати стратегічне управління.

Всі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані. Ступінь *взаємопов'язаності* чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Особливо сильна взаємопов'язаність цінових чинників. Підвищення цін на ресурси, що поставляються, призводить до зростання цін на продукцію, зниження попиту та обсягів збуту. Зміна постачальників, якості ресурсів, що поставляються, також впливає на результати роботи організації, технологію переробки, використовувані трудові ресурси. Взаємопов'язаність чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

В умовах підвищеної в'язкості, складності та рухливості для того, щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість ухвалення рішень мають відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються в середовищі (теорема необхідної різноманітності Ешбі).

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

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

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація має виділити зі сукупності її елементів ті, які для неї найбільш важливі, тобто критичні точки. Іншими словами, вже на початковому етапі організації слід встановити межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування керівників та фахівців організації, для чого треба дати якомога повний перелік чинників, а потім зробити їх відбір. Наприклад, до повної сукупності чинників прямої дії увійшли: постачальники, споживачі, податкові органи та податкова система, митні органи та митна система, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишені: постачальники, споживачі, податкові органи і система, конкуренти. Після розгляду чинників прямої дії доцільно зробити аналіз чинників непрямої дії в такому ж порядку: дати повний набір чинників, логічно або експертним шляхом відібрати найбільш значущі й охарактеризувати їх. На даний час найбільш

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

важливими, як правило, є: рівень інфляції та інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес у галузі. Характеристика цих чинників дається в якісній або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна для визначення рівня інфляції і його впливу на прибутковість та собівартість продукції.

Одним із цікавих методів оцінки зовнішнього середовища, який дає змогу вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансоффа, наведена на рис. 3.5.

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

- управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняльного невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5–3,0);
- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується при середніх значеннях ступеня нестабільності (оцінка – 3,0–3,5);
- управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

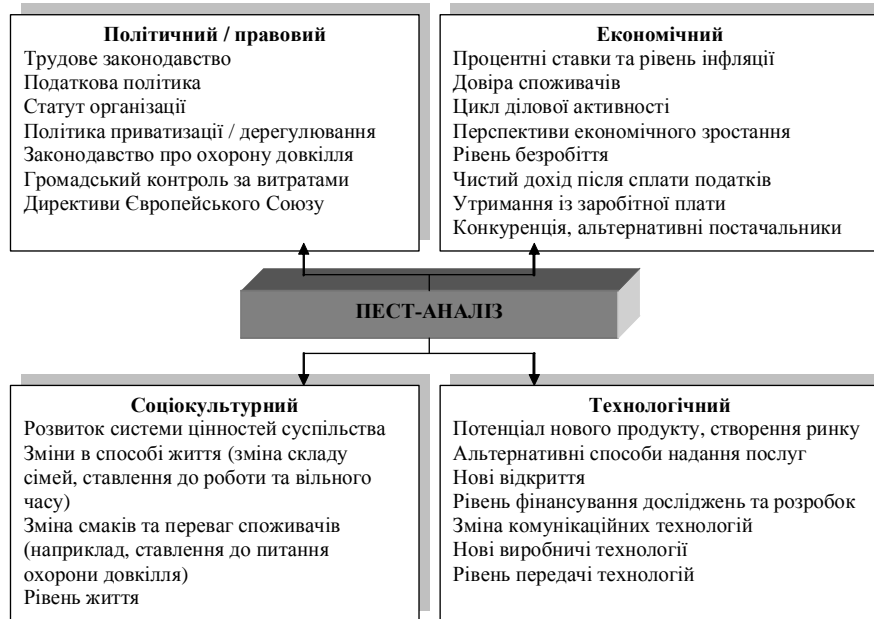
Отже, для середніх і великих соціально-економічних систем, що працюють в умовах ринку в Україні, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління організацією дає змогу своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали незворотними, і спрямувати організацію на прийнятний і раціональний шлях розвитку.

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

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

Дуже популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є ПЕСТ-аналіз (політичний/правовий, економічний, соціокультурний і технологічний). Перший його крок – ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Приклади деяких із них представлені на рис. 3.6.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



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

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

Мета ПЕСТ-аналізу полягає не лише у складанні переліку чинників зовнішнього середовища, а й у використанні схеми для:

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Вивчення економічних, політичних і соціокультурних чинників, що формують операційне середовище організації, – перший крок в аналізі навколишнього середовища. Особливу увагу слід звертати на чинники конкурентного середовища (мікросередовища), що впливають на здатність організації ефективно конкурувати на цільових ринках.

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

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

*Відносна влада покупців.* Вона невелика в тих випадках, коли ринок характеризується відносно невеликим числом і покупців, й альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців внаслідок високих, із їхньої точки зору, цін товарів компаній-постачальників.

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

*Загроза субститутів.* Вона може підірвати привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження таких ключових змінних, як ціна товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів або послуг компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зносу



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

товарів або послуг неминучий. Існує також вірогідність того, що організація-покупець знайде замінники товарів або послуг постачальників на нових ринках.

*Рівень галузевої конкуренції.* Високий рівень конкуренції зазвичай спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що поволі зростають (розгортається гостра боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами входу (у багатьох галузях промисловості); незначними можливостями диференціювання (а отже, високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток – незмінний супутник інтенсивної конкуренції.

Отже, аналіз структури галузі є дуже важливим у багатьох напрямках. Визначаючи природу і напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації дістають змогу скористатися конкурентними перевагами, протистояти погрозам і розробляти стратегії, адекватні зовнішньому середовищу.

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

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

### 3.6. Класифікація організацій

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

В теорії організації виокремлюють:

- *за критерієм формалізації*: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- *за формою власності*: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- *за формою результату*: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- *за типом завдань, що вирішуються*: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін. організації;
- *за принципами об'єднання людей*: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, ВНЗ);
- *за характером діяльності*: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їхній поділ на:

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

2) *громадські*. Ці організації є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

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

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

На рис. 3.7. наведена класифікація ділових організацій за функціональним та цільовим призначенням. Відповідно до неї всі ділові організації поділяються на два основні класи – відособлені й корпоративні.

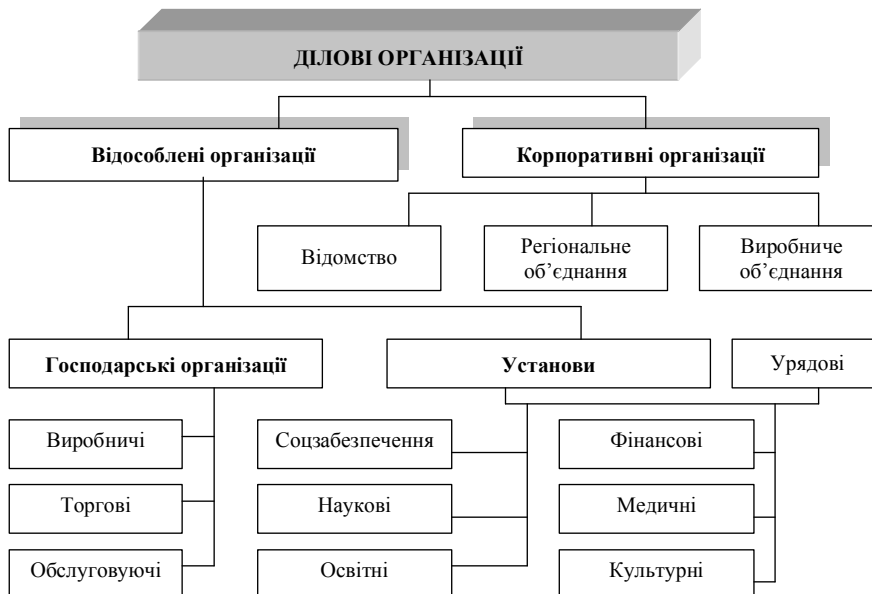


Рис. 3.7. Типи ділових організацій

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Відзначимо три особливості ділових організацій.

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

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або чинять істотний вплив на управління такими ресурсами, тому в їхніх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять на вхід організації, у кінцевий продукт за умови вирішення соціально значущих завдань.

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

### 3.7. Еволюція соціальних організацій

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

Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється в межах суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що при природному відборі виживають найбільш пристосовані особини. У людини порівняно з іншими живими істотами більш скромні фізичні можливості пристосування.

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що протікають у системі. Процес самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуації), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а навпаки посилюються і врешті-решт приводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок, який називається спонтанним, оскільки виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі, через внутрішні причини. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

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

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



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що загального мають і чим відрізняються поняття «організація» і «система»?*
2. *У чому сутність системного підходу до організації? Визначте доцільність розгляду організації як системи.*
3. *Якими системними властивостями володіє організація?*
4. *Що таке життєвий цикл організації. Назвіть стадії життєвого циклу організації.*
5. *Що розуміється під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.*
6. *Охарактеризуйте рівні соціальних систем.*
7. *Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?*
8. *Чи можна автомобіль назвати соціальною організацією? Якщо так, то чому?*
9. *Назвіть основні цілі соціальних організацій.*
10. *Зобразіть залежність, яка характеризує сутність соціальної організації. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?*
11. *Що таке внутрішнє середовище організації. Назвіть його елементи.*
12. *Що таке цілі і які цілі бувають в організації?*
13. *Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?*
14. *Чому сфера контролю справляє істотний вплив на структуру організації?*
15. *Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?*
16. *Який вплив спеціалізації завдань на продуктивність?*
17. *Охарактеризуйте «діамант» Г. Лівітта.*
18. *Які внутрішні змінні виокремлюють в підході «7-S»?*
19. *Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?*
20. *Які чинники зовнішнього середовища впливають на сучасну організацію?*
21. *Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?*

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

22. Назвіть характеристики стану зовнішнього середовища організації.
23. Які підходи використовують при аналізі зовнішнього середовища?
24. Охарактеризуйте сутність ПЕСТ-аналізу для оцінки чинників макросередовища організації.
25. Чи існує взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками організації?
26. Назвіть основні підходи до класифікації організації.
27. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
28. Що таке формальні і неформальні організації?
29. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.
30. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?



### Тема 4. Організація як процес

- 4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.
- 4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації.
- 4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.
- 4.4. Організація як система процесів.

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

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

- *статика* – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (і позитивних, і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію і поступове руйнування, оскільки вона не має перспективи розвитку;
- *динаміка* – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом і внутрішнього, і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Говорячи про статику і динаміку організації, доречно буде пригадати закони механіки, сформульовані І. Ньютоном. Згідно з першим законом Ньютона – законом інерції, об'єкт, на який не діють сили, перебуває у стані спокою або рівномірного руху; змінити цей стан може тільки дія сили. Це твердження можна перенести на діяльність організації, якій, як і будь-якій матеріальній системі, властива інерція. Для подолання інерційності потрібні значні зусилля з боку керівної частини організаційної системи.

Статичний і динамічний стан організації визначається етапами життєвого циклу організації. Будь-яка організація проходить частину етапів або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну і динамічну. Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних належить етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні і зовнішні відносини розгля-



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

даються окремо. Динамічна група включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку.

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

*Динамічну (процесуальну) організацію* як процес можна визначити як послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами, динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес. Теорія організації визначає, що елементи процесу характеризуються такими критеріями: *дія* – первинність, однозначність, завершеність; *операція* – орієнтація та спеціалізація; *стадія* – функціональна однорідність та послідовність; *етап* – проміжна результативність та керуваність; *фаза* – період в розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками; *цикл* – послідовність та періодична повторюваність.

Організацію як процес поділяють на:

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

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

### 4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації

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

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

При створенні, скороченні, об'єднанні, реструктуризації або ліквідації організації найкраще потрібно розробити загальну ціль. Вона має бути представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна ціль одержаного набору має бути конкретизована у вигляді завдань із

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

вказівкою обсягів, термінів та ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх базі створюється оптимальна організаційна структура, яка є підставою для формування контингенту працівників організації.

*Принцип пріоритету функцій над структурою.* При створенні організацій у системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинні мати функції.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якоїсь однотипної зразкової, на його думку, організації з набором вже виконуваних функцій – цей метод називається бенч-маркінгом. За другим варіантом керівник має спочатку сформувавши повний набір необхідних функцій, а потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний момент. Практика показує, що 60–80% засновників організацій вважають за краще копіювати існуючі структури.

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

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

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

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

Будь-яка організація створюється людьми і для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головна увага повинна приділятися питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їх діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У разі виникнення проблем з

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

*Принцип пріоритету структур над функціями.* Для організацій, що діють, в системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинна мати структура.

У міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Отже, на кожен момент часу в будь-якій організації є підрозділи, які є не потрібними або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на діяльність організації. Для збереження цього благополуччя існує дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликаються бажанням запровадити нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

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

Майбутніх керівників та фахівців підрозділів організації потрібно добирати під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації насамперед має враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені кошти організації. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, істотно вищий за потенціал керівника, тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший від попереднього. Отже, економічні, технологічні та соціальні мотиви є доволі сутєвими для реалізації цього принципу.

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

Розглянуті в підручнику закони організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, має перебувати в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток організації в межах вибраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вищий рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінського впливу є добре відлагоджена машина. Щоб наблизити кожного окремо взятого працівника організації до цього ідеалу, йому визначена певна роль в організації, що суворо регламентується посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Цьому також сприяє трудова дисципліна, норми поведінки і традиції, встановлені в колективі. Організація має в своєму розпорядженні грошові та технічні ресурси, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості.

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

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

Елементи статички властиві будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди ж потрібно зарахувати постійний асортимент продукції, що випускається, стійкі партнерські зв'язки та інші показники.

Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитися на консервативну систему. В цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до змінних умов існування, а отже реалізовувати в своєму середовищі технологічні й управлінські новації. Перейшовши цілком у статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить у стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується в певних випадках для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час при відносній незмінності основних

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

показників власної діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу та ослаблення реактивної здатності. В умовах нестійкої економіки та активних процесів формування ринкових відносин стагнація може призвести до загибелі організації.

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

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їхні низькі рефлексивні якості. Рефлекс розуміють як доволі стійку реакцію організації на конкретні зміни в зовнішньому (а іноді й у внутрішньому) середовищі. Іншими словами, рефлекс – це реакція системи на подразник.

Низькі рефлексивні якості виявляються в нездатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити і мінімізувати можливі зміни їхнього стану. Зміни проводяться тільки у разі крайньої необхідності.

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

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

- політичні або демографічні зміни;
- швидке зростання сфери, до якої відноситься організація;
- невідповідність діяльності організації об'єктивним потребам;
- зміна технологій роботи;
- зміни в сприйнятті або зміні моди.

Слід зазначити, що основне завдання системи управління діловою організацією динамічного типу полягає не стільки в реагуванні на зміни чи події в зовнішньому середовищі, скільки в спробі передбачати майбутні зміни та завчасно підготуватися до них. В очікуванні змін розробляються численні альтернативи можливої поведінки організації і з них вибирається найбільш ефективний варіант.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

У дійсності процес переходу статичної організації до режиму стагнації і втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися доволі непомітно. Об'єктивне оцінювання адаптивних здатностей ділової організації може бути виконане в процесі дослідження її рефлексивних можливостей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи має містити відомості про зміну, що відбулася, про перебудову організації та відображати характеристику діяльності її системи управління в перехідний період, а також інформацію про можливі наслідки.

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

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

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

При вивченні статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються рефлексивні й інші види аналізу систем управління, а саме: структурний, інформаційний, параметричний, факторний. У табл. 4.1 охарактеризовані ці види аналізу із вказанням їхніх об'єктів дослідження.

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 4.1

### Види аналізу системи управління організацією

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

Виокремлюють властивості, які мають враховувати органи управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо їх.

*Лідерство.* Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, до обов'язків якого належать: формулювання завдання, надання підлеглим необхідних ресурсів для вирішення завдання, стимулювання за досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії підлеглих мають бути спрямовані на виконання розпоряджень формального лідера. Цей тип лідерства дає добрий результат при функціонуванні організації в стабільних умовах. У випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для більшого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної цілі лідерові необхідно домагатися загального її бачення. Лідер має чітко уявити мету, до досягнення якої він спрямовує підпорядковану йому організацію, зробити мету зрозумілою кожному співробітнику й дати можливість проявити ініціативу іншим. Завдяки цьому він розвиває у членів організації відчуття причетності до загальної справи.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

*Структура управління організацією.* Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури і певної ієрархії управління організацією, що зумовлює вертикальний розподіл владних повноважень та підпорядкування виконавців особам, що займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямі знизу-вгору. Інновації, що надходять з нижчих рівнів ієрархії (від підлеглих), в більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість та спрямованість ухвалення рішень і відповідно швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних та горизонтальних комунікацій. При цьому заохочуються інновації, що пропонуються як керівництвом, так і підлеглими.

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

### 4.4. Організація як система процесів

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

Найбільш узагальнено всі процеси, що відбуваються в організації, можна поділити на дві групи:

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

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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



### Тема 5. Теоретичні засади організації як об'єкта управління

- 5.1. Організація і управління.
- 5.2. Система управління організацією.
- 5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

#### 5.1. Організація і управління

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

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

- управління, а точніше система, що управляє, вже сама по собі є організацією, єдиним впорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура повністю володіє системними властивостями організації;
- управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних та механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію з підтримання в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;
- організація як процес з впорядкування в організованих системах виступає як функція управління, і з цієї точки зору є складовою частиною управління. В управлінні відображається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Отже, розгляд організації із системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дає змогу виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – «система» та «управління».

Будь-яка організація реалізує три процеси: отримує ресурси із зовнішнього оточення; здійснює виготовлення продукту; передає продукт у зовнішнє середовище. Для успішного існування організації необхідно підтримувати

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

певний баланс між цими процесами. Ключова роль у його підтриманні належить управлінню.

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

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

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

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

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

Норми, що існують в організації, і форми *комунікацій* чинять великий вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу усередині організації.

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

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

*Організаційна культура* складається із стійких норм, уявлень, принципів та врівань. Вона виробляється і формується значною мірою управлінням, і

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних із формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп належать такі: виробництво; маркетинг; фінанси; робота з кадрами; облік та аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що надходять в організацію, у продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу. Управління маркетингом покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації. Управління фінансами полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації. Управління обліком та аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

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

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

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

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

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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

### 5.2. Система управління організацією

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

Управління організацією – це неперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації загалом для якнайкращих результатів з позиції досягнення поставленої мети. «Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – так охарактеризував процес управління А. Файоль.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які забезпечують, врешті-решт, здійснення загальної цілі або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має працювати спеціальний орган, що реалізовує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяють *керівну та керовану частини*. Схема взаємодії між ними показана на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Система управління організацією

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

На цьому рівні ухвалюються *управлінські рішення* як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення ухвалюється з метою подолання проблеми, що виникла.

Зазначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди має узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект у прямій чи опосередкованій формі впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

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

Менеджери в організації мають різноманітні ролі. Найбільш важливі з них такі.

*Роль щодо ухваленню рішення.* Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

*Інформаційна роль.* Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику й основні цілі організації.

*Керівна роль.* Менеджер формує відносини всередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їхні зусилля та виступає як представник організації.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, ці ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

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

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

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

Щоб координувати дію керованої частини, необхідно використовувати систему наукового управління, обґрунтовану Ф. Тейлором у його книзі «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши одну з основних управлінських функцій. За Тейлором, основні положення системи наукового управління формулюються так: створення наукового фундаменту, що замінює собою традиційні методи роботи, що практично склалися; відбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв; взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої системи організації праці; рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

Пізніше Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності праці, що належать до ланки управління організацією, визначивши дійсну місію та

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

призначення управлінської праці: чітко поставлені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік; диспетчерування; нормування операцій; ефективне планування; нормалізація умов праці; стандартні письмові інструкції; винагорода за продуктивність.

Найчіткіше завдання управління організацією сформулював А. Файоль, один із засновників наукової теорії управління. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну і захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є: планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату; організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних й людських ресурсів; видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі; координація різних дій для досягнення загальної мети; вироблення норм поведінки членів організації і проведення заходів щодо їх дотримання; контроль за поведінкою членів організації.

А. Файоль сформулював характерні ознаки процесу управління на початку ХХ ст. З того часу в діяльності організацій відбулися значні зміни. Ускладнилася їхня структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук привела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різних сферах людської діяльності помітно вплинуло на технологію ухвалення управлінських рішень і на процедуру контролю за виконанням рішення.

Особливістю діяльності ділової організації в наші дні є робота в умовах гострої конкуренції не тільки усередині країни, а й на міждержавному рівні. Пришвидшений розвиток засобів комунікації, електронних засобів, що забезпечують зберігання та обробку інформації, привів до виникнення нового інформаційного середовища, в якому функціонують організації. Це у свою чергу викликало зміну вимог, що висувуються до систем управління.

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

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

- *принцип обґрунтованості*: організація підпорядковується певним закономірностям, що визначають її внутрішні причинно-наслідкові зв'язки, її функціонування та існування;
- *принцип цілеспрямованості*: організації властиве прагнення до досягнення поставленої мети, що забезпечує з часом новий стан організаційної системи;
- *принцип модельованості*: організація як складна система може бути представлена багатоманіттям моделей, кожна з яких відображає певну грань її суті.

### 5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 5.1). *Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації* є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Таблиця 5.1

### Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації

Елемент інструментарію	Зміст елемента	Значення та перспективи впровадження елемента для забезпечення розвитку організації
1	2	3
<b>Стратегічне управління</b>	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку організації на основі максимальної реалізації внутрішніх резервів та конкурентних переваг
<b>Фінансовий менеджмент організації</b>	Управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їхнього руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів та видатків
<b>Організаційна логістика</b>	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Продовження табл. 5.1*

1	2	3
<b>Організаційний маркетинг</b>	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час на засадах максимальної інформованості
<b>Проектний менеджмент</b>	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічності та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль
<b>Кадровий менеджмент</b>	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактора в процесі реалізації цілей її розвитку	Залучення професійних менеджерів та функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу організації
<b>Інформаційні технології</b>	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком організації на основі технологій Інтранету та Екстранету
<b>Ризик-менеджмент</b>	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку організації та її підсистем, зменшення можливих втрат організаційних ресурсів
<b>Антикризове управління</b>	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості організації
<b>Ситуаційне управління організацією</b>	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації і стану зовнішнього середовища	Формування спеціального набору інструментів менеджменту організації для кожної організації в конкретний момент часу

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>

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

- А. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.
- Б. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.
- В. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводить до утворення необхідних зв'язків.
- Г. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері.

#### **2. Виберіть визначення, що характеризує організацію як процес:**

- А. Організація – установа, яка виконує певні функції у визначеній сфері.
- Б. Організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводить до утворення необхідних зв'язків.
- В. Організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.
- Г. Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.

---

<sup>1</sup> Із запропонованих виберіть одну правильну відповідь.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 3. Організування – це:

- А. Процес оцінки організаційної структури.
- Б. Управлінська функція, практична діяльність із формування й забезпечення всім необхідним для функціонування та розвитку організації.
- В. Формування усталених зв'язків між окремими підсистемами організації.
- Г. Функція організації управлінської діяльності певної державної установи.

### 4. Інтелектуальна організація – це:

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

### 5. Виберіть універсальне визначення організації.

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

### 6. Парадигма організації – це:

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

### 7. Тезаурус організації – це:

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **8. Генезис організації – це:**

А. Чітка, наукова, загальноприйнята теорія, базова концепція, представлена моделлю основних понять, що лаконічно відображають найбільш істотні риси організації.

Б. Сукупність комплексно адаптованого понятійно-категорійного апарату, системи понять і дефініцій, структури та змісту їх взаємозв'язків у процесі дослідження та зображення організації.

В. Дослідження організації на стадіях виникнення, становлення та розвитку.

Г. Співвідношення складових організації, що склалося чи встановлено, яке підтримується.

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

А. Організація утворює і розвиває двоїсту об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення, становлення та розвитку.

Б. Будь-яка система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи.

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

Г. Організація постійно розвивається та удосконалюється.

### **10. До системи законів організації зараховують:**

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

Б. Закони форми, закони генезису, закони тенденцій.

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

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

### **11. До основних законів організації належать:**

А. Закони синергії.

Б. Закони форми.

В. Закони змісту.

Г. Закони взаємозв'язку.

### **12. Закон синергії стверджує:**

А. Потенціал організації перевищує сукупність потенціалів її складових.

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

В. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.

Г. Єдність аналізу і синтезу зумовлена об'єктивно.

### **13. До законів форми належать такі закони:**

А. Інформатизації та відповідності.

Б. Композиції та формації.

В. Ітерації та єдності.

Г. Онтогенезу та самозбереження.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**14. До законів змісту належать такі закони:**

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

**15. До законів взаємозв'язку належать такі закони:**

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

**16. До законів взаємодії належать такі закони:**

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

**17. Закон формації стверджує:**

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

**18. Закон композиції стверджує:**

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

**19. Закон відповідності стверджує:**

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

**20. Закон інформатизації стверджує:**

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 21. Закон єдності стверджує:

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

### 22. Закон ітерації стверджує:

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

### 23. Закон самозбереження стверджує:

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

### 24. Життєвий цикл організації – це:

- А. Розвиток організації в часі.
- Б. Етапи становлення організації.
- В. Виникнення, становлення і розвиток організації, що неминуче змінюється стагнацією, розпадом та ліквідацією.
- Г. Елементи процесу організування.

### 25. До принципів організації належать такі групи принципів:

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

### 26. До принципів мети належать такі принципи:

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **27. До принципів форми належать такі принципи:**

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

### **28. До принципів змісту належать такі принципи:**

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

### **29. До принципів взаємозв'язку належать такі принципи:**

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

### **30. До принципів взаємодії належать такі принципи:**

- А. Системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності.
- Б. Головної ланки, необхідності різноманітності, необхідності та достатності, резервування та дублювання, єдності форми та змісту.
- В. Лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок.
- Г. Оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації, адекватності впливу, компенсації протидії.

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

- А. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- Б. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**32. Виберіть твердження, що характеризує принцип системності.**

- А. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Г. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.

**33. Виберіть твердження, що характеризує принцип перманентного цілепокладання.**

- А. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- В. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.

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

- А. Розроблення, визначення та корегування цілі здійснюється безперервно в процесі її досягнення.
- Б. Визначення й досягнення цілей будується в логічній послідовності: часткова – локальна – оперативна – тактична – стратегічна – глобальна.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілі, що ставиться перед організацією.

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

- А. Ефективність визначення та досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації.
- Б. Стратегічне планування є основним елементом організування.
- В. Без стратегічного планування організація розвиватися не буде.
- Г. Стратегічне планування орієнтується на перспективу.

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

- А. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових.
- Б. Існування організації визначається її стійкістю до зовнішніх впливів.
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, зумовлюється її станом.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

- А. Зміст дій, що виконуються в організації, зумовлюється її станом.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Г. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових.

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

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Б. Зміст дій, що виконуються в організації, зумовлюється її станом.
- В. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- Г. Кількість та різноманітність складових організації має бути оптимальною.

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

- А. Внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією.
- Б. Будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів.
- В. Адекватність організації забезпечується різноманіттям її складових.
- Г. Зміст дій, що виконуються в організації, зумовлюється її станом.

**40. Цілеспрямованість організації – це:**

- А. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Неперервна, постійна дія, що триває.
- В. Періодичне повторення певної послідовності.
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.

**41. Перманентність організації – це:**

- А. Неперервна, постійна дія, що триває.
- Б. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.
- В. Перервність, виокремленість складових організації.
- Г. Періодичне повторення певної послідовності.

**42. Дискретність організації – це:**

- А. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Періодичне повторення певної послідовності.
- В. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **43. Циклічність організації – це:**

- A. Перервність, виокремленість складових організації.
- Б. Періодичне повторення певної послідовності.
- В. Неперервна, постійна дія, що триває.
- Г. Орієнтація організації на визначення та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану.

### **44. Реверсивність організації – це:**

- A. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації.
- Б. Повернення до повторення вихідного стану.
- В. Швидкість, своєчасність.
- Г. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.

### **45. Гнучкість організації – це:**

- A. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- Б. Здатність організації до адаптації, модернізації, реформації.
- В. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

### **46. Ротаційність організації – це:**

- A. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Переміщення по циклічній траєкторії.
- Г. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.

### **47. Корпоративність організації – це:**

- A. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- Б. Повернення до повторення вихідного стану.
- В. Схильність до групової асоціації та кооперації.
- Г. Оперативна мобілізація нових властивостей.

### **48. Комунікаційність організації – це:**

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

### **49. Композиційність організації – це:**

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

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **50. Селективність організації – це:**

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

### **51. Інгресивність організації – це:**

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

### **52. Корелятивність організації – це:**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації.
- В. Здатність до активізації взаємозв'язків.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

### **53. Егресивність організації – це:**

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

### **54. Комбінаторність організації – це:**

- А. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- Б. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- В. Потенціал, ресурс можливих способів з'єднання елементів.
- Г. Повернення до повторення вихідного стану.

### **55. Емерджентність організації – це:**

- А. Поступове формування організацією нових властивостей її складових.
- Б. Оперативна мобілізація нових властивостей.
- В. Можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого укладання її елементів.
- Г. Неперервна, постійна дія, що триває.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **56. До загальних властивостей організації зараховують:**

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

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

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

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

### **57. До соціальних властивостей організації зараховують:**

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

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

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

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

### **58. До синергічних властивостей організації зараховують:**

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

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

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

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

### **59. Динаміка організації як процес – це:**

А. Процес встановлення та розвитку взаємозв'язків.

Б. Формування процесу розвитку організації.

В. Визначена послідовність об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз, циклів у загальний процес.

Г. Динаміка кількісних та якісних властивостей організації в просторі та часі.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**60. Зміни в організації:**

- А. Є небажаними.
- Б. Є неможливими.
- В. Є необхідними для забезпечення її розвитку.
- Г. Властиві лише промисловим підприємствам.

**61. До організаційних підсистем належать такі підсистеми:**

- А. Матеріально-технологічна, фінансово-економічна, соціально-психологічна.
- Б. Організаційна, фінансова, економічна.
- В. Технологічна, технічна, інформаційно-аналітична.
- Г. Зовнішня, внутрішня.

**62. Первинним в організації є:**

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

**63. Чинники, які формують зовнішнє середовище організації, поділяються на чинники:**

- А. Внутрішні і зовнішні.
- Б. Слабкі й сильні.
- В. Прямого і непрямого впливу.
- Г. Мобільні та динамічні.

**64. За критерієм формалізації організації поділяються на:**

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

**65. За формою результату організації поділяються на:**

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

**66. За принципами об'єднання людей організації поділяються на:**

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**67. За формою власності організації поділяються на:**

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

**68. В організації виділяють такі процеси:**

- А. Основні, неосновні.
- Б. Динамічні, статичні.
- В. Реальні, ідеальні.
- Г. Первинні, вторинні, управлінські.

**69. Об'єктом управління організацією є:**

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

**70. До соціальних організацій зараховують:**

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

**71. Об'єкт теорії організації – це:**

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

**72. Правило використання порівняльного методу в теорії організації:**

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



## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**73. Основоположник школи наукового управління:**

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

**74. Предметом організаційної науки є:**

- А. Загальні організаційні принципи і закони.
- Б. Часткові організаційні принципи і закони.
- В. Специфічні організаційні принципи і закони.
- Г. Похідні організаційні принципи і закони.

**75. Метод теорії організації – це:**

- А. Набір теоретико-пізнавальних та логічних принципів і категорій, а також наукового інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.
- Б. Регульовані і самоорганізовані процеси, що відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю.
- В. Загальні, часткові і специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їхнього прояву і використання різними суб'єктами управління.
- Г. Істотні зв'язки і відносини, що обумовлюють процеси самоорганізації та впорядкування в підсистемах суспільства.

**76. Завдання – це:**

- А. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.
- Б. Вказана робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана наперед встановленим способом і в наперед визначені терміни.
- В. Напрямок діяльності організації.
- Г. Форми діяльності організації.

**77. Етапом життєвого циклу організації є:**

- А. Народження.
- Б. Визначення мети.
- В. Об'єднання.
- Г. Реорганізація.

**78. Роль менеджера в організації:**

- А. Дослідницька.
- Б. Управлінська.
- В. Виконання рішення.
- Г. Комунікаційна.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**79. До загальних законів організації належить:**

- А. Закон соціальної гармонії.
- Б. Закон розвитку.
- В. Закон пропорційності-композиції.
- Г. Закон змагальності кадрів управління.

**80. Які принципи організації належать до загальних?**

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

**81. Предмет теорії організації – це:**

- А. Загальні, часткові та специфічні закономірні тенденції, що діють в організаційних системах, механізм їхнього прояву та використання різними суб'єктами управління.
- Б. Закони організації і суб'єктивні закони для організації.
- В. Умови для сприятливої дії законів, передбачення та прогнозування розвитку організаційних процесів.
- Г. Конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

**82. Основоположник «бюрократичної» моделі організації:**

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

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

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

**84. Скільки рівнів соціального середовища ви знаєте?**

- А. П'ять.
- Б. Шість.
- В. Чотири.
- Г. Три.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**85. Який тип управління організацією характеризується чітко визначеними стандартизованими та стійкими завданнями?**

- А. Механістичний.
- Б. Органічний.
- В. Адміністративний.
- Г. Системний.

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

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

**87. Який закон організації належить до часткових?**

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

**88. До принципів статичного стану організації належить:**

- А. Принцип пріоритету мети.
- Б. Принцип пріоритету персоналу.
- В. Принцип пріоритету структури над функціями.
- Г. Принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.

**89. Теорія організації як наука та навчальна дисципліна виконує функцію:**

- А. Планування.
- В. Методологічну.
- Г. Мотивації.
- Д. Координування.

**90. Багаторівневий характер має:**

- А. Предмет теорії організації.
- Б. Об'єкт теорії організації.
- В. Метод теорії організації.
- Г. Закон теорії організації.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**91. Відмінність еволюції соціально-економічних систем від еволюції біологічних систем у такому:**

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

**92. До чинників зовнішнього середовища прямої дії зараховують:**

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

**93. Який тип управління організацією характеризується гнучкою структурою та динамічними завданнями?**

- А. Механістичний.
- Б. Органічний.
- В. Бюрократичний.
- Г. Адміністративний.

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

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

**95. Який закон організації належить до специфічних?**

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

**96. До принципів динамічного стану організації належить:**

- А. Принцип пріоритету мети.
- Б. Принцип пріоритету функцій над структурою.
- В. Принцип пріоритету структури над функціями.
- Г. Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**97. До загальнонаукових методів аналізу організаційних проблем зараховують:**

- А. Моделювання.
- Б. Акліматизацію.
- В. Кристалохімічний аналіз.
- Г. Спектральний аналіз.

**98. Засновник адміністративної школи теорії організації:**

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

**99. Загальним системоформуючим чинником соціальних систем є:**

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

**100. Внутрішньою змінною організації є:**

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

**101. Які чинники зовнішнього середовища впливають на організацію опосередковано?**

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

**102. Хто є суб'єктом управлінської діяльності в організації?**

- А. Менеджер.
- Б. Персонал.
- В. Підприємець.
- Г. Виконавець.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

**104. Хто сформулював 14 принципів організації?**

- А. А. Файоль.
- Б. М. Вебер.
- В. Ф. Тейлор.
- Г. В. Іванов.

## РОЗДІЛ 2

### СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



#### Тема 6. Організаційне проектування

- 6.1. Сутність організаційного проектування.
- 6.2. Універсальні погляди на проект організації.
- 6.3. Етапи організаційного проектування.
- 6.4. Методи проектування організації
- 6.3. Чинники проектування організації.

#### 6.1. Сутність організаційного проектування

Радикальні зміни, які відбуваються у сфері функціонування організаційних систем, що привели до істотного зростання організаційного чинника, визначають особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства – чи то в економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших – не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесного характеру є насамперед продуктами організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді – як процеси, що відбуваються в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні точки зору не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття «проектування» значно більш містке, ніж близькі до нього за змістом поняття «конструювання» та «планування». Проектування (від лат. *projectus* – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання, воно полягає в описі не тільки технічних сторін майбутнього об'єкта,

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

його складу та властивостей, а й економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханський і А. Наумов зазначають [14], що організаційне проектування має враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, а й стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Отже, структура організації має ситуативний характер і модифікується при зміні ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які справляють вплив на цей процес, мають ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: «Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, при реалізації яких організаційне ціле, що виникло, володіло б властивостями високої надійності, стійкості і економічності» [48].

Цілі організаційного проектування:

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

Організаційна система є сукупністю двох частин:

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

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

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому риси комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

У зв'язку з цим в процесі проектування мають бути визначені необхідні пропорції між елементами системи, здійснено їх просторове розміщення, регламентовано функціонування в часі, встановлені найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

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

Проектування організаційної системи як процес створення прообразу майбутньої організації має охоплювати не лише опис організації на початковому моменті її існування, а й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі займає формування організаційної структури.

Процес проектування організації має базуватись на таких принципах: коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації; обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати; обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління; виявлення необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Потрібно зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не слід розпочинати доти, доки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру має супроводжуватися систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є *реорганізація*.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є *організування*, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

### 6.2. Універсальні погляди на проект організації

Існує два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхеворістичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, а й у теорії організації. Самі назви – механістичний і органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміна «механістичний» до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін «органічний» додає організації якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

*Бюрократична (механістична) модель.* За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: організація має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими; прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал вияву при певній ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб дозволити виконати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

*Біхеворістична (органічна, поведінкова) модель.* Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим і полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Поняття «органічний підхід» вперше запровадили Т. Барнс та Д. Стакер в книзі «Управління інноваціями» (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може справляти істотний вплив на розвиток економіки.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення. Характеристики й умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів до проектування організації представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

### Характеристика та умови ефективного використання механістичного та органічного підходів до проектування організації

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
<i>Характеристика</i>	Вузька спеціалізація в роботі	Широка спеціалізація в роботі
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
<i>Умови</i>	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі й піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
Визнається існуюча влада	Авторитет влади завойовується	

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи при органічному підході може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте необхідним, щоб виконати роботу». При органічному підході через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, ніж чітко розроблена система формального контролю.

### 6.3. Етапи організаційного проектування

Як процес проектування складається з функціонально пов'язаних один з одним етапів зі створення проекту:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На *передпроектному етапі* передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків потреб у ресурсах на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попередньої оцінки ефективності проектних рішень.

На *етапі технічного проектування* передбачається обґрунтувати остаточний комплекс організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знов проєктованій системі.

На *етапі робочого проектування* здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершується весь комплекс робіт з проектування; проводиться експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному випадку стосовно виробничих систем *організаційний проєкт* включає такі розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича і організаційна структури; чисельність персоналу; оцінка ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації і автоматизації праці; заходи з безпеки.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

3. Організаційні рішення, що належать до керівної підсистеми загалом: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1–5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їхня структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень, методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принциповий підхід залишиться, і зміст його у тому, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це робиться сьогодні, і цей вид організаційної діяльності має здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

В процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінки.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

До критеріїв оцінки зазвичай зараховують такі принципи управління:

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

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

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

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

### 6.4. Методи проектування організації

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

- в нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимог ринкових відносин;
- у сферу управління не можна переносити закономірності управління технічними системами;

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- створення структури має спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, а й на наукові методи організаційного проектування;
- проектування складного механізму – механізму управління – має покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору якнайкращого варіанту організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має багатокритерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору й оцінки якнайкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на базі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

*Метод аналогій* передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі змін умов, в яких діє організація.

*Експертний метод* базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Його мета – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації щодо їх вдосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінка. Формулюються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

*Метод структуризації цілей* передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. При його використанні виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення цілі як кожним підрозділом, так і за комплексними багатофункціональними видами

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

*Метод організаційного моделювання* є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатовступінчатої оптимізації);
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними й іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування в реальних організаційних умовах (експерименти);
- математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Процес організаційного проектування має базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування та організаційної ситуації, що складається. В процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 6.5. Чинники проектування організації

В нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко застосовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, вони мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп (рис. 6.1): стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

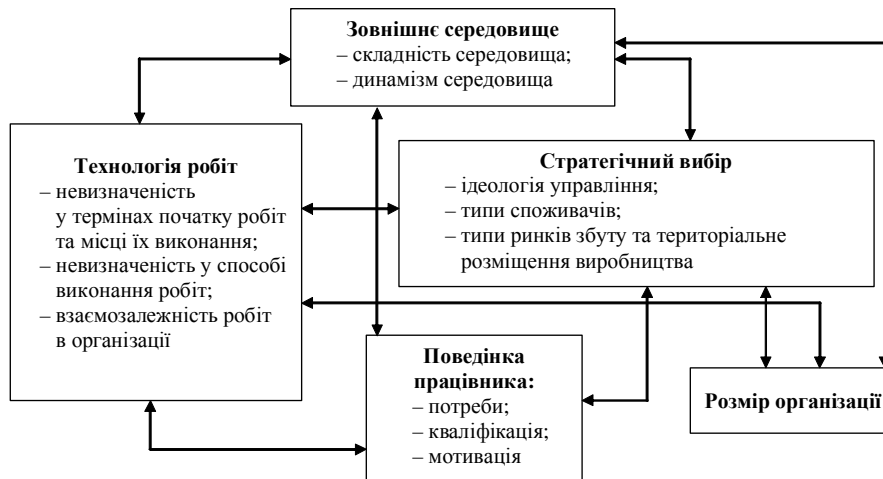
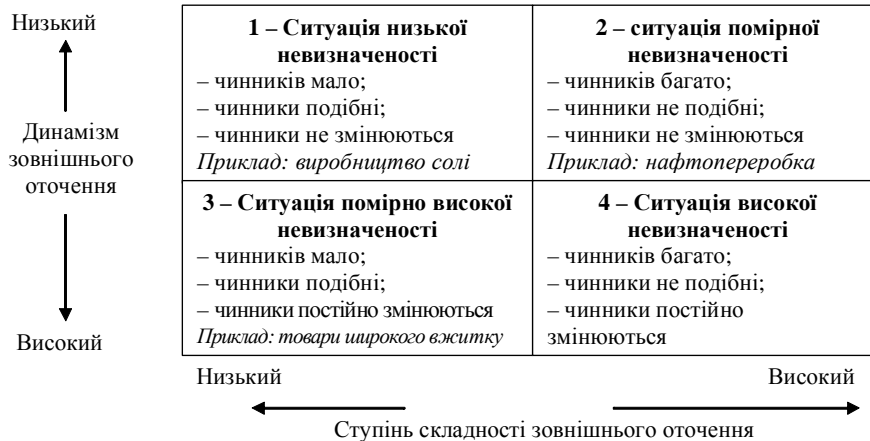


Рис. 6.1. Ситуаційні чинники проектування організації

Зовнішнє середовище характеризують складність і динамізм. Складність зовнішнього оточення визначається тим, як багато чинників впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двомірною класифікацією чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим чи іншим видом бізнесу (рис. 6.2).

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



**Рис. 6.2. Основні типи ситуацій при проектуванні організації**

*Квadrant 1.* Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не підносить «сюрпризів», і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

*Квadrant 2.* Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

*Квadrant 3.* Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно через часту зміну характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування й аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

*Квadrant 4.* Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільшою трудністю для управління організацією. Така ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20% зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80% є неконтрольованими.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин.

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

Англійська дослідниця Д. Вудворт однією з перших встановила залежність між технологією та організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на кілька типів. Зі збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. При технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою складністю та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для організації. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації і вплив дизайну на стратегію організації (рис. 6.3). Вибір вищим керівництвом певної стратегії справляє безпосередній вплив на багато рішень щодо проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша стосується ідеології управління, якої додержується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керуваності, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга має відношення до того, які споживачі будуть обслуговуватися організацією. Якщо в організації є індивідуальні й «організовані» споживачі, то ця подвійність має бути врахована при її проектуванні у всіх елементах.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



**Рис. 6.3. Взаємозв'язок між стратегією та організаційним дизайном**

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

При проектуванні необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації і дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру. Він впливає на її проект таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів. На думку дослідницької групи «Астерн Груп», розмір організації впливає набагато більше, ніж технології, на характер організаційного проектування.

Отже, ситуаційний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожному момент часу. До цих чинників можна зарахувати: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння його сутності.*
2. *Назвіть принципи, на яких повинен базуватись процес організаційного проектування.*
3. *У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?*
4. *Що таке організування?*
5. *У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.*
6. *У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.*
7. *Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.*
8. *Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. В чому сутність методу організаційного моделювання?*
9. *Назвіть ситуаційні чинники проектування організації.*
10. *Які типи ситуацій можуть виникати при проектуванні організації?*
11. *Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.*



### ТЕМА 7. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

- 7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови.
- 7.2. Формальна та неформальна організаційна структура.
- 7.3. Елементи структури та зв'язки в організації.
- 7.4. Концепції організаційних структур.
- 7.5. Підходи до формування організаційної структури.
- 7.6. Характеристики організаційної структури.

#### 7.1. Поняття структури організації та принципи її побудови

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Організації створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються один від одного складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

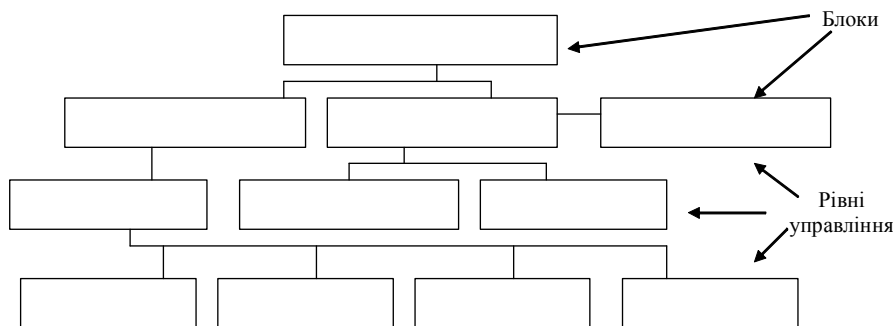
У рамках структури організації відбуваються різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже й відповідальність за їх виконання. З цих позицій *структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією чи іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети.

Структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують. Основними

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглисть, що відображаються на організаційній схемі.

*Організаційна схема (органіграма)*, показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена за допомогою горизонтальних і вертикальних ліній та блоків (рис. 7.1). Блоки визначають види діяльності людей, лінії вказують на зв'язок між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.



**Рис. 7.1.** Приклад організаційної схеми (органіграми)

Ефективна організаційна структура має відповідати таким принципам: *економічності* (витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними); *оптимальності* (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління); *оперативності* (зв'язки в організації не мають бути бар'єром при передачі інформації); *надійності* (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною та достовірною).

### 7.2. Формальна та неформальна організаційна структура

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Можна сказати, що *формальна структура* – це офіційний план виконання завдань, що призводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і відносно стійкі. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

*Неформальна структура* – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно, за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, дістала назву «виноградний кетяг» (рис. 7.2). Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

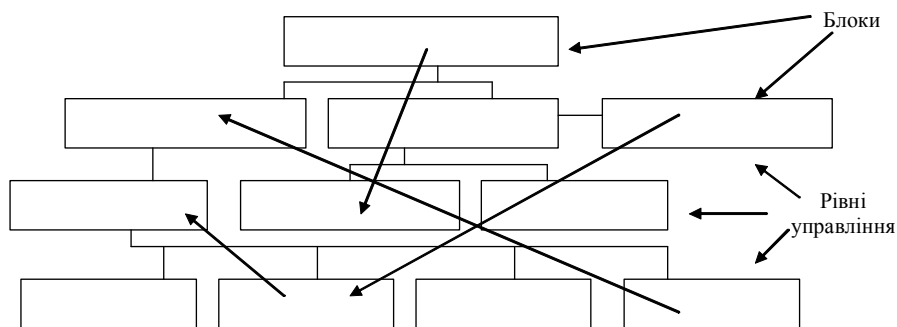


Рис. 7.2. Приклад неформальної структури організації



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Неформальні групи, що об'єднують людей різних підрозділів, часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи існують в кожній організації. Вони незмінно «виростають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації. Тому можна виділити ознаки, що характеризують неформальні організації.

*Соціальний контроль.* Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може справити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

*Опір змін.* У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змін. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації.

*Неформальні лідери.* Неформальні організації також мають своїх лідерів. Їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера – визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її існування.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, однак щоб досягти цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді у нього з'являється можливість розробки відповідної стратегії поведінки. Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 7.3. Елементи структури та зв'язки в організації

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

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

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

2) *стратегічний центр*. Він охоплює працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;

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

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

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

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за становищем в ієрархії компонентами організації, тому їх зараховують до однорівневих. Їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні проблем, що виникають між ними. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень та

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

інформації між керівниками, тобто особами, що відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки*, які часто називають штабними, існують по лінії руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

### 7.4. Концепції організаційних структур

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації порушили і за деякими аспектами вирішили представники *класичної теорії організації*. У їхньому розумінні «структура – це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети».

Розроблення структури організації у цьому випадку здійснюється відповідно до таких принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій*. Якщо застосувати даний принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної – поділ на функції і завдання;
- *розподіл на відділи*, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення та інших чинників. Так, можливе функціонування відділів та відповідної структури організації так, щоб дати змогу кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;
- *забезпечення координації робіт* – передусім за рахунок їхнього раціонального угруповання (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні («місток» Файоля);
- *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми*, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи становлять основу «класичного» розуміння структури організації як чітко регламентованого «бюрократичного» інструмента й набули доволі широкого розповсюдження.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

*Сучасна теорія організаційних систем* розширює класичне поняття структури організацій шляхом *включення людського чинника* в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації становить основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні положення сформульовані у працях Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса, серед них такі:

1. *Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей – учасників організації.* Відповідно структура організації має складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є відносно стабільними і змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному розумінні – система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення – внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. *Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та невстановлення відповідальності за їх виконання, а «поведінкові ефекти спеціалізації», тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.*

3. *Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їхнього виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.*

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

Складовою частиною більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організації є *теорія диференціації та інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша*. На основі обстеження низки підприємств вони прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Диференціація* означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність у цілях або завданнях – цілі ясні та легко вимірювані або двозначні і мають сильний якісний відтінок;
- структура – формальна, з жорсткою політикою і процедурами або вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на даний момент;
- рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація, чи ні;
- часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами (табл. 7.1). Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більше диференційованою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які мають виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Таблиця 7.1

### Диференціація між підрозділами організації за чотирма змінними

Основні змінні диференціації	НДДКР	Виробництво	Маркетинг
1. Цілі	Новий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
2. Структура	Високоорганічна	Механістична	Органічна
3. Дія на людей	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
4. Зворотний зв'язок	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те й інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення об'єктивно зумовленої взаємозалежності диференціації – інтеграції – зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

### 7.5. Підходи до формування організаційної структури

Будь-яка організація характеризується постійністю її складових частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основних способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

*Взаємне узгодження* передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є уміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам і контролює їхнє виконання.

*Стандартизація* передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на дільниці конвеєрного складання немає потреби в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, чого можна чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії доволі прості і мають рутинний характер, як це спостерігається в процесі конвеєрного складання, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації та організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр і має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Ця відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися й іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація набуває однієї з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

**Проста структура** характеризується переважанням стратегічного центру і використовує безпосередній контроль як основний механізм координації. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має сильні та слабкі сторони, а саме: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і підлеглого. Разом із цим, внаслідок того, що в простих структурах спостерігається централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад, стратегічним) приділяється більше уваги, ніж операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**Машинна бюрократія** як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) і використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають переважно функціональний характер. До машинної бюрократії належать всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні й слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації – у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка «доходить» до стратегічного центру, або максимально «узагальнена» (добрі новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси – неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

**Професійна бюрократія** ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці й передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні й слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї зі стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;
- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

*Дивізіональна структура* може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Панівним компонентом такої структури є «проміжні інстанції». У теорії організації дивізіональну схему визначають як «скоординовану децентралізацію». Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату.

Принципова відмінність дивізіональної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи – дивізіони – не тільки мають власну адміністративну надбудову, а й ніби «накриті» зверху ще однією структурою зі своєю адміністративною надбудовою – штаб-квартирою.

Сильні й слабкі сторони дивізіональної структури: вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом із тим, усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до «укорочення» цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється «втраченою», її ресурс використовується неефективно.

*Адхократія* (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

та уміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна зарахувати такі: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють ефективно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі мають переважно неформальний характер.

Отже, розглянуті профілі п'яти типів структур можуть бути зведені до єдиного класифікатора форм побудови організації (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

### Форми побудови організації

Елементи і характеристики організацій	Проста структура	Механістична бюрократія	Професійна бюрократія	Дивізійна структура	Адхократична структура
<b>Основний механізм координації</b>	Безпосередній контроль	Стандартизація процесу	Стандартизація кваліфікації	Стандартизація результату	Взаємне узгодження
<b>Ключовий елемент структури</b>	Стратегічна верхівка	Техноструктура	Операційний центр	Лінійні зв'язки	Функції логістичної підтримки
<b>Організаційні характеристики і чинники:</b>					
1. Формалізація поведінки	Мала	Значна	Незначна	Значна	Незначна
2. Спеціалізація підрозділів	Функціональна	Функціональна	Функціональна і ринкова	Ринкова	Функціональна і ринкова
3. Тип структури	Органічна	Бюрократична	Бюрократична	Бюрократична	Органічна
4. Навчання і соціалізація	Незначні	Незначні	Значні	Помірні	Дуже значні
5. Розміри підрозділів	Великі і малі	Великі	Великі й середні	Великі	Малі
6. Децентралізація	Централізація	Обмежена горизонтальна децентралізація	Горизонтальна і вертикальна децентралізація	Обмежена вертикальна децентралізація	Вибіркова децентралізація
<b>Середовище</b>	Просте і динамічне	Просте і стабільне	Складне і стабільне	Відносно просте і стабільне (диверсифіковані ринки)	Складне і динамічне

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**Нове в побудові організації.** Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. В даний час фахівцями в області теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна.

**Проектна структура** використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє наступними характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь в роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування. Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні кількох проектів приводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних із проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

**Матрична структура** є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого – керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектною структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, більш гнучко й ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. Водночас матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

**Мережева структура** означає, що організація дезагрегує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації покладаються більше на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають більш дієву і зацікавлену роль учасників. По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, – виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана *віртуальна організація* або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити так: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж – при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра – партнери поділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

### 7.6. Характеристики організаційної структури

Збільшення числа характеристик і чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінюванні їх ефективності, зумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

**Складність.** Вона характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу відомий шотландський економіст А. Сміт в 1776 р. Він показав переваги розподілу праці й ефективність, що досягаються робітниками мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший – випрямляв його, третій – обрізав і т. д. Такий розподіл праці дав змоги 10 працівникам виробляти 48000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок. Оскільки лише

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

*Горизонтальна диференціація* передбачає постадійний розподіл праці; вона заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).

Розрізняють два основних види спеціалізації – що базується на знаннях і рутинна. Перший вид пов'язаний з розвитком знань і техніки, він припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентрована на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми доволі складні й вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань.

Рівень спеціалізації можна визначити за допомогою двох параметрів – глибини діяльності і розмаху діяльності. *Глибина діяльності* – це ступінь контролю працівника за своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана зі свободою планування та організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). *Розмах діяльності* визначається протяжністю в часі циклу діяльності та кількістю включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. Коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу, оскільки її виконавець має змогу до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дає змогу виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом із тим, спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж. Лорш називають такі напрями негативного прояву надспеціалізації: по-перше, вона відводить загальну мету організації від працівника і є причиною зайвого функціоналізму; по-друге, вона зумовлює необхідність у більшій координації діяльності; по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати від неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартних способи усунення негативних наслідків спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. *Розширення фронту робіт* (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через доволі часті інтервали, наприклад кожні кілька годин. *Чергування діяльності* є одним з різновидів розширення фронту робіт, що припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. В обох випадках посилюється відчуття вибору і усувається одноманітність робіт. *Збагачення діяльності* полягає в наданні працівникові більшої самостійності й відповідальності за роботу. В цьому випадку досягається вирішення таких завдань: подовжується робочий цикл; у загальний процес вбудовуються додаткові елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

*Вертикальна диференціація* пов'язана з розподілом робіт за рівнями ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має визначені канали реалізації владних повноважень та обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування – напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження і хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому, що в лінійній організації менеджери чітко уявляють сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке в цьому випадку має безпосередній характер. Разом із тим, лінійна організація має два істотних недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що уповільнить обмін інформацією та ухвалення рішень.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. В організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців у конкретних галузях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. *Масштаб (інтервал) управління* (називається також сферою контролю) – це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий».

*Вузький інтервал управління* характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їхньою роботою, тому у нього з'являється можливість робити це більш якісно і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багаторівневність робить ці зв'язки громіздкими, тривалими і дорогими.

*Широкий масштаб управління* передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується такими перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому, наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник має бути упевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше в такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна зарахувати так званий «ефект темно-зеленого горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями, що може спричинити втрату контролю над підлеглими.

*Територіальна (за географічним положенням) диференціація* характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

широко розповсюджені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати у випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації в тому, що контроль та узгодження ускладнюються і вимагають збільшення адміністративного штабу.

**Формалізація.** Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їхньої діяльності. *Формалізація поведінки* – це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що приводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки зумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана зі змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їхньої тривалості. Прикладом є посадові інструкції;
- *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того чи іншого завдання;
- *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях. Наприклад, «службовці мають бути на роботі в костюмі й краватці», «ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4». У таких регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації і досягається такими способами:

- за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- використання набору правив і процедур, які вказують службовцям, що вони мають робити і яким чином виконувати доручене їм завдання;
- навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, належать до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань у процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав та обов'язків (ніхто не «переадресує» вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній – на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

**Централізація організаційної структури.** У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень і виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

*Централізація* – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації. *Децентралізація* – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організації. Ступінь централізації або децентралізації в

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій загалом; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організації доволі рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До *зовнішніх* чинників належать оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також територіальна розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розкидані покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. *Внутрішні* чинники включають такі характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить за свою мету стандартизувати політику у всій організації, то в ній, ймовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізація), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має кілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення «спускаються» зверху вниз), дає змогу використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, *централізоване ухвалення рішень займає більше часу, ніж децентралізоване*. При делегуванні повноважень підлеглим рішення прийматимуться швидше. Підлегли не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, а й здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним зі способів підготовки підлеглих до висування на керівні посади.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання менеджерів у тому, щоб вирішити, яка точка на «безперервній лінії» від централізації до децентралізації підходить для їхньої організації.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття структури організації та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. З яких елементів складається організаційна схема організації?
3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.
4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?
5. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?
6. Дайте характеристику концепції побудови структури організації, яка базується на теорії диференціації та інтеграції Лоуренса–Лорша.
7. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
8. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.
9. Що таке механістична бюрократія? Назвіть її основні риси. Чим вона відрізняється від професійної бюрократії?
10. Назвіть особливості адхократичного дизайну.
11. Які існують нові підходи до побудови організації?
12. Дайте характеристику проектної структури організації.
13. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
14. Назвіть характеристики організаційної структури.
15. Що таке складність організаційної структури?
16. Назвіть переваги та недоліки централізованого і децентралізованого типів організаційної структури.



### ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- 8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.
- 8.2. Функції організаційної культури.
- 8.3. Класифікація організаційної культури.
- 8.4. Система методів підтримки культури організації.
- 8.5. Зміна організаційної культури.

#### 8.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

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

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

У літературі існують різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що є основою відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників *культуру* розуміють як специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Всі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Різниця полягає в тому, що одні представлені у вузькому розумінні цього слова, а інші – в широкому.

Якнайповніше визначення поняття організаційної культури таке: «**Організаційна культура** – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації, і виражаються у цінностях, що заявляються організацією, і визначають для людей орієнтири їхньої поведінки та дій» [14].

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

В деяких дослідженнях організаційну культуру називають **корпоративною культурою**.

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

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

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

**Властивості організаційної культури** базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

*Загальність* організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, якої набувають дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розроблення стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, а також її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура сама по собі перетворюється на одну із стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності найкращим чином адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

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

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90% ділових рішень в сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, поза спеціально встановленими місцями. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим у рамках культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені тільки якісним терміном «краще – гірше».

*Стійкість* організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури потребує тривалих зусиль з боку керівників. Проте будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж кількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури IBM були закладені в перші десятиліття XX ст. її засновником Т. Дж. Уотсоном.

Можна виокремити кілька *основних ознак* організаційних культур, за якими вони відрізняються між собою. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її певним чином ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури зараховують:

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

Культура організації містить і суб'єктивні, й об'єктивні елементи.

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

Під *цінностями* розуміються властивості тих чи інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на існуючі цінності, а й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо й неупереджено його оцінювати. При

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них потрібно ставитися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, включивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Фахівці виділяють *дві важливі особливості культури*:

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

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом із нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих чи інших напрямів та сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

### 8.2. Функції організаційної культури

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

До першої групи функцій належать такі.

*Охоронна функція.* Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура включає специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних організацій, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності і стійкості.

*Інтегруюча функція.* Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дозволяє кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя: краще

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

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

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

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

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

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

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

До другої групи функцій організаційної культури належать такі.

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

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

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

### 8.3. Класифікація організаційної культури

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

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

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

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

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

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

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

1) за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;

2) за роллю індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тіснотою зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодиночі;

3) за ступенем несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

4) за ступенем орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

5) за рівнем мужності (МУ), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є мужньою, із слабким – жіночою. У мужніх культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночних культурах пріоритети віддаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатії до слабких.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 8.1

### Експертні оцінки національних організаційних культур

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

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

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

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

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

Розглянемо деякі найбільш відомі різновиди організаційних культур.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

У. Холл пропонує *абетку (АВС) корпоративної культури*:

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

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

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

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

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

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

*Культура завдань, або культура Афіни*. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

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

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

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

*Опікунська культура* виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь в справах організації.

*Праксиологічна культура* ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого ґрунтується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він припускає в певних



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

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

Важливим елементом управлінської культури організації є *культура ставлення до жінок* (і тих, котрі посідають керівні посади, і рядових виконавців), що визначає їх положення. Тут виділяють такі види:

1) *культура джентльменського клубу*. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри та посідати керівні посади. Спроба жінок наполягати на своїх правах призводить до загострення відносин з ними;

2) *культура казарми*. Вона деспотична та властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі рівні. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси та ставитися до них грубо і презирливо;

3) *культура спортивної роздягальні*. У її рамках чоловіки будують міжособові відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень та демонструють відкриту зневагу до жінок. Жінок, навіть високого статусу, що наприклад належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають;

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

5) *культура помилкового захисту жінок*. У рамках цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок насильно залучають до активної роботи, виховують в них відчуття упевненості, постійно нагадують їм про те, що вони – жертви, що потребують допомоги та підтримки;

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

В одній організації може бути декілька «локальних» культур: та, що переважає, та культура її частин – рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових, статевих й інших груп. Ці субкультури можуть співіснувати в межах однієї загальної культури. Культура організації – динамічний феномен. Зазвичай організація збільшується за рахунок залучення нових членів з інших організацій, для яких характерна інша культура, елементи якої вони приносять на нове місце роботи.

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

### 8.4. Система методів підтримки культури організації

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

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

«Товщина» організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри та цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. В одних

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

культурах вірування, що поділяються, та цінності чітко розшифровані. Їхня відносна важливість та зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети та зв'язки між цінностями, що поділяються, не такі зрозумілі. У першому випадку досягається більший ефект з погляду впливу на поведінку людей. Таким чином, сильна культура «товстіша», її поділяють багато працівників, вона чітко визначає пріоритети і має глибший вплив на поведінку в організації. Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є також серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації, тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основні групи методів такі.

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

*Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи.* У даних ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, якою вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення існуючої культури, або впровадження нових цінностей та норм, що змінюють її до певної міри.

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

*Організаційні символи та обрядовість.* Багато вірувань та цінностей, що взяті за основу культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

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

### 8.5. Зміна організаційної культури

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

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

Зміни в поведінці можуть привести до змін в культурі, і навпаки. Існують три можливості поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

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

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

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

При проведенні змін в культурі організації виникає низка труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури. Ступінь опору змінам в культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі культури, що переважає в організації.

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

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

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



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що таке організаційна культура?*
2. *Перерахуйте структурні елементи організаційної культури та розкрийте їх зміст.*
3. *Охарактеризуйте рівні організаційної культури.*
4. *Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?*
5. *Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.*
6. *Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?*
7. *Охарактеризуйте адаптивну функцію організаційної культури.*
8. *Як можна класифікувати організаційну культуру?*
9. *Назвіть риси сильної та слабкої організаційних культур.*
10. *Розкрийте зміст абетки корпоративної культури У. Холла.*
11. *Яку типологію організаційних культур запропонував Ч. Хенді?*
12. *Охарактеризуйте види організаційної культури, запропоновані У. Оучі.*
13. *Чому, на Вашу думку, культура ставлення до жінок є важливим елементом організаційної культури?*
14. *Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.*
15. *Які існують методи зміни організаційної культури? Чому культура організації з часом змінюється?*

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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

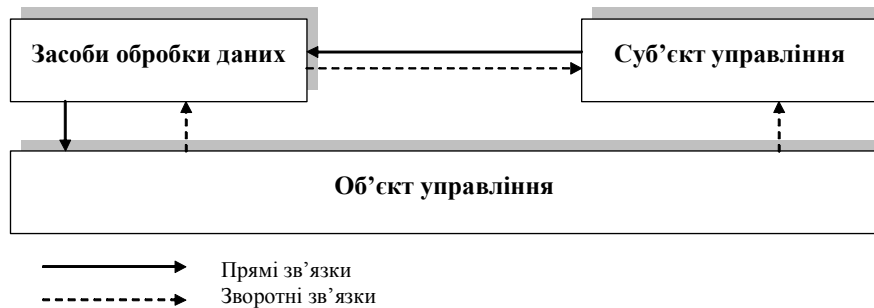
#### **9.1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація**

Будь-який апарат управління є «фабрикою інформації». Його основна роль полягає в обробці інформації подібно підприємству, що займається обробкою матеріалів і виробництвом енергії. Апарат управління отримує інформацію в різноманітних формах. У таких самих формах апарат управління виробляє інформацію. Це можуть бути: дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в числовій або цифровій формі; усна інформація, що передається по телефону, часто в електронній формі.

Між процесом отримання і розповсюдження інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може: 1) перетворити інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку і виконану роботу); 2) об'єднувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі з інформацією про закупівлі в інформацію про товарно-матеріальні запаси); 3) накопичувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі для складання щомісячних і річних звітів про доходи). Узагальнена схема зв'язків в організації, що використовує інформаційні технології, показана на рис. 9.1.

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



**Рис. 9.1.** Узагальнена схема зв'язків в сучасній системі управління, що використовує інформаційні технології

Отже, апарат управління – це «фабрика інформації, що обробляється», з виходом продукції двох типів: інформації (дані, документи, усна інформація) та рішень (короткострокових і довгострокових). В окремих випадках апарат управління спеціалізується в одній з цих сфер. До ланок апарату, що виробляють продукцію першого типу (інформацію), належать: підрозділи, які займаються підготовкою технічних інструкцій; бухгалтерія і фінансові підрозділи; підрозділи, що готують інформацію для громадськості. До ланок апарату, основною продукцією яких є виробництво рішень, належать: підрозділи з управління виробництвом; підрозділи з управління продажами; апарат вищого керівництва. Ланки апарату, що вироблять продукцію двох типів, охоплюють: технічні підрозділи; підрозділи, що займаються кадровими питаннями; маркетингові підрозділи.

Керівництво організації повинно займатися питаннями продуктивності «фабрик інформації» так само, як і підрозділів з виробництва матеріальної продукції. При виробництві інформації підвищення продуктивності означає збільшення вартості інформації на одиницю витрат. Це може бути більший обсяг інформації (наприклад, більше листів або технічних інструкцій); вища якість інформації (більш читабельні тексти, з меншою кількістю помилок); своєчасна інформація (технічна інструкція складається одночасно з модифікацією продукту). Стосовно рішень – це збільшення вартості рішень на одиницю витрат, що означає: більшу чисельність рішень (наприклад, на основі вибору з більшого числа варіантів закупівель або пропозицій робочої сили);



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

вища якість рішення (вибір, який призводить до збільшення прибутку або поліпшення якості роботи підрозділу); своєчасніші рішення (вибір, який оперативніше реагує на зміну умов).

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

Таблиця 9.1

### Ранжування інтересу керівника до ділової інформації

№ з/п	Ділова інформація	№ з/п	Ділова інформація
1	Надійність ділових партнерів	12	Комерційні пропозиції
2	Джерела ділової інформації	13	Стан товарного ринку, ринку послуг
3	Ціни, ціноутворення	14	Іноземна участь в українській економіці
4	Господарські договори й спори, арбітраж	15	Законодавство
5	Банки	16	Виставки та ярмарки
6	Інвестиційні компанії	17	Об'єднання підприємств, асоціації
7	Зовнішньоекономічна діяльність	18	Результати маркетингових досліджень
8	Стан кредитного ринку	19	Причини перетворень, санації, ліквідації фірм
9	Стан фондового ринку	20	Рекламні агентства
10	Підприємства, фірми (адреси, показники роботи)	21	Аудиторські фірми
11	Стан ринку нерухомості	22	Страхові компанії, пенсійні фонди

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

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

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

### 9.2. Технології інформаційної діяльності в організації

Еволюцію апарату управління з позиції інформаційного забезпечення можна простежити, починаючи із стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні ассірійці користувалися клинописом для запису кількості проведеної, проданої та закладеної на зберігання продукції, а також розміру податків. Від клинопису до комп'ютерів і телекомунікацій – таку багатовікову еволюцію зазнали види діяльності і методи роботи апарату управління.

«*Контора писаря*». Про існування таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. За описами Чарльза Дікенса, картину лондонського офісу того часу ми можемо уявити собі так: за високою конторкою на табуреті сидить клерк і акуратно вписує рахунки в бухгалтерську книгу або пише листи гусячим пером, періодично занурюючи його в чорнильницю. Основними знаряддями конторника того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку – особистий посильний або пакетна служба. За сучасними стандартами продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо переписувався від руки. Якщо була зроблена помилка, весь лист переписувався наново. Рахунки підраховувалися вручну. Єдиною базою для ухвалення рішень були рахунки, іншої інформації не було.

«*Механізований офіс*». Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулася в 1880-х рр. з появою так званого «механізованого офісу». «Механізація офісу» почалася з винаходом друкарської машинки та її появою на ринку. Але широкого розповсюдження вона набула з появою телефону, телеграфу, телексу і телетайпу, а також із зміною державної поштової системи та залізниць. Все це витіснило «контору писаря», на зміну якої прийшов «механізований офіс»: механічним способом написані під копірку листи (що скоротило час для їх написання); оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу і телефону, що дало змогу ухвалювати рішення на базі повнішої інформації та в більш стислі терміни; підготовка кваліфікованих кадрів, щоб клерки, бухгалтери та інші рахункові працівники не займалися складанням остаточних документів.

У результаті цих змін значно підвищилася продуктивність апарату управління. Зі зміною техніки відбувалися зміни в апараті організації управління та його функціях. Оснащений технікою апарат управління створив

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

передумови для розвитку сучасної бюрократичної організації, великих корпорацій, державних органів, оскільки він забезпечував їх життєво важливою інформацією і засобами для обробки документів.

*«Електрифікований офіс».* Індустріальна революція першої половини ХХ ст. характеризувалася широкою розробкою промислових і побутових знарядь праці, що працюють на електроенергії або електричних сигналах. Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 1940–60-і рр., коли стали широко застосовуватися електричні друкарські машинки зі змінними головками, копіювальні пристрої, що працюють зі звичайним папером, портативні диктофони і пристрої факсиміле. В результаті з'явився так званий «електрифікований офіс». Основною метою цієї низки нововведень було підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращилася якість документів. Електрична друкарська машинка вирізнялася швидкою дією і забезпечувала чіткіший, якісніший друк, а також давала змогу варіювати шрифтом. Копіювальний пристрій, що працює з будь-яким папером, давав високоякісні копії найрізноманітніших матеріалів при незначних витратах. При цьому істотно підвищилася оперативність передачі інформації. Однак у процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання організаціями різних форм зберігання та передачі інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

*«Електронний офіс».* Поява мікрокомп'ютера привела до подальшої зміни технічного оснащення апарату управління і народження його нового типу – «електронного офісу», що базується на широкому застосуванні інформаційних технологій, інформаційних мереж, Інтернету, комп'ютерної техніки, оргтехніки та спеціалізованого програмного забезпечення. Перетворюючи інформацію за складною програмою, мікрокомп'ютер втілює примітивну форму інтелекту. Відмінною рисою переходу до «електронного офісу» є одержання можливості використовувати техніку для обробки змісту інформації. Друкарська машинка, телефон, копіювальна машина, диктофон і апарат факсиміле дозволяють тільки міняти форму або розташування інформації. Вони переводять її з усної форми в письмову, в електричну та передають її від відправника до одержувача зі швидкістю світла. Але ці засоби оргтехніки не змінюють зміст інформації (якщо не трапиться помилка або не перешкодить шум). Тим самим вони доповнюють функції апарату управління, які за своїм характером є механічними.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Комп'ютер змінює зміст інформації, що поступає в нього, відповідно до складного набору процедур. Це може матеріалізувати деякі з видів діяльності, практичні навички і методів працівників офісу – фахівців, управлінського персоналу і керівників. Це зміщує техніку офісу з периферії діяльності апарату управління, куди поступає та звідки виходить інформація, в центр, де вона переробляється в нову інформацію та рішення. В цілому структура потоків інформації і механізмів її переробки та аналізу може бути представлена в такому вигляді (рис. 9.2).

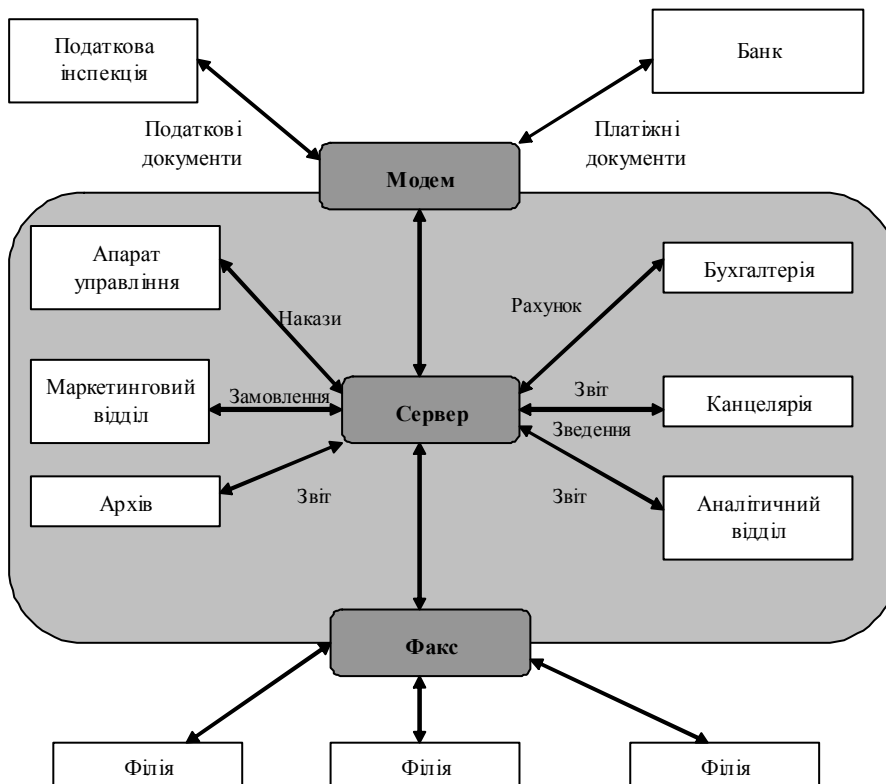


Рис. 9.2. Типова організація «електронного офісу»

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

До аналітичних методів отримання інформації зараховують:

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

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

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

В сучасних умовах інформаційні технології використовуються при реалізації всіх інструментів управління організацією. Зокрема, в стратегічному плануванні інформаційні технології застосовуються в експертній оцінці конкурентних переваг, сильних та слабких сторін розвитку організацій; в проектному менеджменті – при визначенні різних варіантів перебігу процесів і явищ, що відбуваються на організаційному рівні. У сфері маркетингу інформаційні технології застосовуються в маркетингових дослідженнях шляхом проведення електронних кон'юнктурних опитувань. Логістика ґрунтується на використанні інформаційних потоків та спеціальних інформаційно-аналітичних програм для управління організаційними ресурсами, запасами тощо. Ефективність кадрового менеджменту підвищує комп'ютерне тестування, що застосовується при доборі кадрів та їх подальшої атестації. Автоматизація документообігу та служби діловодства в організації є одним із визначальних чинників ефективного виконання всіх функцій управління.

Використання інформаційних технологій ґрунтується на таких компонентах:

- технічних засобах;
- персоналі, здатному їх використовувати;
- організації, яка об'єднує засоби і персонал в єдиному процесі;
- інформаційних засобах, що здійснюють формування й видачу інформації.

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

В організації використовують різні види інформаційних технологій, що дає змогу класифікувати їх за різними критеріями, ідентифікувати особливості і сфери застосування (табл. 9.2).

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Інтернет. Ця технологія з величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня. Прогнози різноманітних груп, які займаються маркетинговими дослідженнями, свідчать про те, що обсяг вкладень у корпоративні проекти інтернет-мереж перевищать витрати на сервери Інтернет протягом найближчих 1–2 років, а після цього невпинно зростатимуть. Це зумовлено динамічними процесами, що відбуваються в економічному та соціальному розвитку соціально-економічних систем, і нагальною потребою заміни паперових документопотоків, що супроводжують управління, новітнім інформаційно-програмним забезпеченням.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 9.2

### Класифікація інформаційних технологій в організації

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

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

### 9.3. Інформаційна система організації

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. В результаті змінюється організаційна структура організацій, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше були економічно неможливі. От чому інформаційні технології є дуже перспективною й ефективною сферою для капіталовкладень. Принципова

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

схема побудови і взаємодії основних елементів сучасної інформаційної системи організації представлена на рис. 9.3.

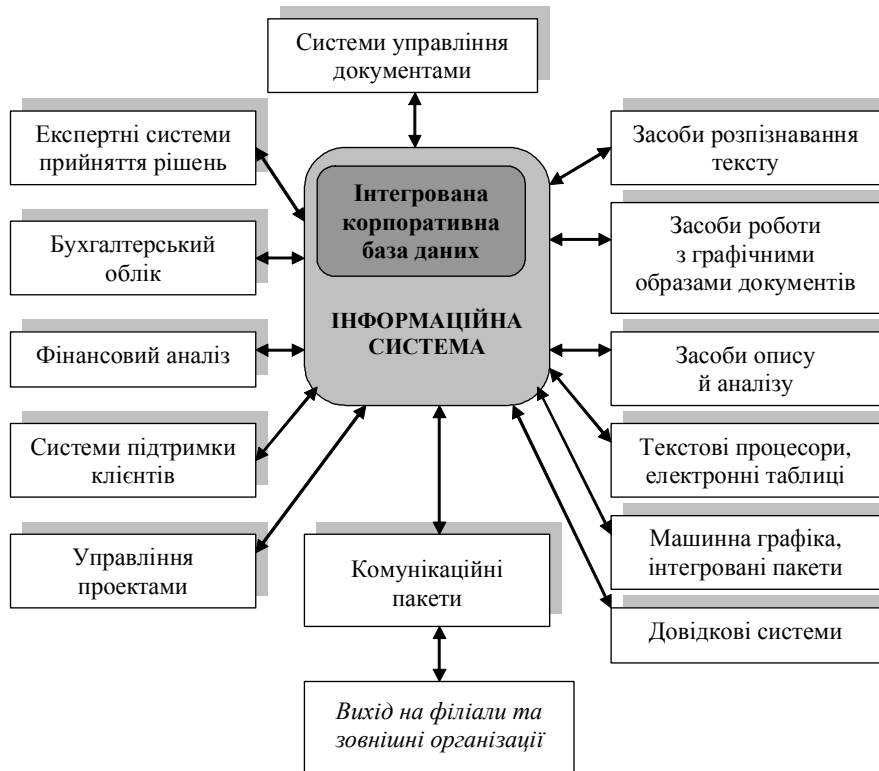


Рис. 9.3. Сучасна інформаційна система організації

Інформаційну систему організації доцільно розглядати у розрізі таких підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал);
- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг);
- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність);
- комп'ютерна підсистема (інтернет, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за такими напрямками. По-перше, докорінно змінюється організація і техніка інформаційного забезпечення керівника. Особливого значення набуває масове впровадження міні- і мікрокомп'ютерів, персональних комп'ютерів як складових частин інформаційних систем, пов'язаних із мережею банків даних. При цьому робота зі збору, обробки та розповсюдження інформації здійснюється зручними інтерфейсами «людина – ЕОМ», що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги на природній мові, мовне введення-виведення інформації). Також істотно змінюється техніка зберігання й обробки інформації. Автоматизуються системи ухвалення, впорядкування, зберігання і передачі інформації, в яких підтримується чистота інформаційних каналів і не допускається неповнота інформації, дублювання, введення інформації, розрахованої на інші рівні управління.

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

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

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

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування низки нових принципів управління, відповідних змінам зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Суть цих принципів у такому :

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- відбуваються контакти не керівника з підлеглими, а рівноправних працівників;
- кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про організацію, до знань будь-якого співробітника організації;
- мають діяти команди, що працюють або над певним проектом, або з певним замовником чи класом клієнтів;
- цілісність організації підтримується за рахунок створення мережі команд;
- робота ведеться в режимі реального часу, включає «запаралелювання» робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної і кооперативної);
- створюються техніко-організаційні умови для формування «віртуальних» ланок, члени яких можуть знаходитися в різних географічних точках.

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

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні і технологічні параметри об'єктів управління;
- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність, яка має споживчий характер;
- матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (законодавчі та інші нормативно-правові акти, договірні зобов'язання

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

і планові завдання, завдання органів вищого рівня, результати контрольних актів);

- дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки та кваліфікаційне зростання персоналу організації (сукупність всіх даних, які характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

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

### 9.4. Сучасні інформаційні технології організаційної культури

Інформація є одним із чинників формування організаційної культури. Різний підхід до використання інформаційних ресурсів є однією з основних ознак відмінності організаційних культур. Принципово кращим варіантом використання інформації є її загальнодоступність при ухваленні рішень, виконанні необхідних розрахунків та підготовки науково обґрунтованих прогнозів.

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

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

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

*Гіпертекст.* Ця технологія дає змогу працювати з великими об'єктами семантичної (понятійної) інформації. Актуальність та значимість гіпертексту зростають в епоху якісних перетворень. Методологія гіпертекстового інформаційного моделювання та відповідні інструментальні засоби дають змогу формалізувати текстові описи систем, що реформуються, проектувати й обробляти інформаційні моделі різних економічних об'єктів і процесів у їх взаємозалежності та взаємообумовленості. Корисність цієї технології виявляється особливо тоді, коли створюється нова цілісна соціально-економічна концепція і необхідна впевненість в тому, що величезна кількість нормативно-правових документів відповідатиме основним принципам розвитку.

*Графіка.* Накопичення знань про світ, вирішення завдань, що виникають перед фахівцями, можливі двома способами – алгебраїчним та геометричним. *Алгебраїчний* дає змогу запроваджувати в практику алгебраїчні моделі, які спираються на ідею символічних перетворень. *Геометричний спосіб* генерує в людини певні асоціації, за допомогою яких формуються інтелектуальні підказки. Для особи, що ухвалює рішення, важливо, коли вибір робиться ним самим на основі запропонованої йому інформації, його досвіду та знань. В умовах ринку велика увага приділяється науковій візуалізації даних з метою демонстраційного представлення наукових та комерційних результатів. Демонстраційна машинна графіка дає змогу вирішувати три основних типи завдань: робота з діаграмами; редагування зображення; підготовка та планування демонстраційного матеріалу. Інтенсивний розвиток технології цього напрямку свідчить про актуальність тих завдань, які вони дають змогу вирішувати.

*Телекомунікації.* Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи електронних бірж та рекламних дощок; системи віддаленої обробки інформації; засоби надання інформаційних та інших видів послуг. Основними формами реалізації цих систем є локальні обчислювальні мережі та телекомунікаційні системи. Можливості локальних обчислювальних мереж жорстко обмежені територіально. Найбільшою гнучкістю і широтою можливості володіють засоби телекомунікаційних систем. Існуючі телекомунікаційні середовища відрізняються як за номенклатурою та характером

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

функціональних можливостей, що надаються (електронна пошта, факси, послуги економічного банку даних), так і за вартістю своїх послуг.

*CASE-технології.* У зв'язку з тим, що проектування економічних інформаційних систем є трудомісткою, складною та тривалою роботою, виникла необхідність в розробці програмно-технологічних засобів спеціального класу – CASE-систем. Первинне значення терміну CASE – комп'ютерна розробка програмного забезпечення. Більшість існуючих CASE-систем орієнтована на автоматизацію проектування програмного забезпечення та заснована на методологіях структурного проектування та програмування. Ці методології використовують специфікації у вигляді діаграм або текстів для опису системних вимог, зв'язків між моделями системи, динаміки поведінки системи та архітектури програмних засобів. Стратегія вибору CASE-системи для конкретного застосування залежить від: цілей і потреб самого проекту; кваліфікації залучених в процес проектування фахівців.

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

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.*
2. *Що таке управлінська інформація?*
3. *Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.*
4. *Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.*
5. *Охарактеризуйте інформаційні технології, що застосовувалися в «конторі писаря».*
6. *Назвіть основні риси «електронного офісу».*
7. *Які існують аналітичні методи отримання інформації?*
8. *Як класифікуються інформаційні технології в організації?*
9. *Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.*
10. *Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережеских технологій?*
11. *Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.*
12. *Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.*

### ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ



- 10.1. Поняття ефективності діяльності організації.
- 10.2. Чинники ефективності організації.
- 10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.
- 10.4. Оцінка ефективності діяльності організації.
- 10.5. Оцінка ефективності організаційних систем.

#### 10.1. Поняття ефективності діяльності організації

Поняття «ефективність» в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити кілька основних підходів до визначення ефективності організації:

1. Розуміння ефективності як ступеня досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організації використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів цієї концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги «максимізації», що висувається в інших підходах, ця методологія припускає «оптимізацію» використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організації досягати максимальних результатів при фіксованих витратах або здатності мінімізувати витрати, досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік цієї концепції – надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Даний підхід можна застосовувати до ситуації, коли потужні групи осіб поза організацією здатні чинити істотний вплив на її функціонування.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення доволі широке, воно охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Відомий економіст Д. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка складається з таких семи складових:

- дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
- економічність – рівень використання ресурсів;
- якість – рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність – співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя – ступінь задоволення особистих потреб та запитів працівників у процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього, ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожну з названих ознак. Такий підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув значного поширення в зарубіжних системах оцінювання ефективності діяльності організації.

Зіставлення запропонованих підходів з розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності та результативності організації. Реалізація цілей становить основний зміст ефективності

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

організацій. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні при визначенні сутності ефективності, то можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною при виконанні таких умов:

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

Виходячи з цих положень, можна сформулювати таке визначення. *Ефективність діяльності організації* – це її властивість, пов'язана зі здатністю організації формувати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

Це визначення відображає і «внутрішню», й «зовнішню» сторони ефективності організації, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників – умов функціонування організації.

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, представленої на рис. 10.1, підвищення організаційної ефективності можливе за умови, що діяльність організації здійснюється у напрямі досягнення мети, зафіксованої в правому верхньому кутку схеми, тобто якщо забезпечується зниження витрат і дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування	Досягнення результату, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників-умов
Досягнення результату з великими витратами організаційних ресурсів	Досягнення результату з урахуванням раціонального використання ресурсів

**Рис. 10.1. Модель ефективності діяльності організації**

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

### 10.2. Чинники ефективності організації

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, зумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

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

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити ті, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Їх називають *критичними*. Ефективність організації здебільшого визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

*Принципи діяльності організації* є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стан внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку організації.

*Організаційна культура* є чинником, що дає змогу організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації, з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками, володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвинутою культурою її співробітники здатні оперативнo ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі й сприймаються всіма працівниками.

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

*Вимоги зовнішнього середовища* характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує власні цілі.

*Обмеження інвестиційних ресурсів* як чинник ефективності організації визначають можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. В тому випадку, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації і отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

*Забезпеченість організаційними ресурсами.* Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До цих засобів належать

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

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

### 10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінювання ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність системи за вибраною характеристикою. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний – локальний; 2) зовнішній – внутрішній; 3) максимізуючий результат – мінімізуючий витрати.

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

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

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

Ефект організації може бути в трьох формах: економічний, соціальний, організаційний.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

*Економічна форма ефекту* найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінювання, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки). Єдність показників, що використовуються для характеристики віддачі витрат різного цільового призначення, та деяка спільність у підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення таких витрат. Так, всі промислові підприємства, незважаючи на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності і (або) продуктивності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

*Соціальна форма ефекту* від діяльності організації має власну специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації суттєво змінюються умови праці і виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості і поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва – адміністративної та громадської – сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної підготовки працівників, набуттям навиків ухвалення рішень у складних ситуаціях. До соціальних результатів належать підвищення престижності праці й технологічної дисципліни та посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

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

Отже, сукупний ефект організаційної системи охоплює не лише результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, а й певні соціальні та організаційні результати.

З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації встановлюються дві групи критеріїв (табл. 10.1).

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 10.1

### Критерії ефективності організації

Група критеріїв	Критерії ефективності	Змістове навантаження критерію
<i>Критерій ефективності функціонування системи організації</i>	Економічність	Оцінка економічних результатів
	Дієвість	Оцінка економічних результатів
	Якість трудового життя	Оцінка соціальних результатів
	Гнучкість	Оцінка організаційних результатів
	Якість виробничої системи	Оцінка організаційних результатів
	Узгодженість зі стратегією і цілями організації	Оцінка організаційних результатів
<i>Критерій ефективності організаційної діяльності</i>	Відповідність тенденціям розвитку ринку	Оцінка організаційних результатів
	Впорядкованість організаційної діяльності	Оцінка організаційних результатів
	Оперативність в ухваленні рішень	Оцінка організаційних результатів
	Доцільність дій, що здійснюються	Оцінка організаційних результатів

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

*Економічність* характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи щодо витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогнозні й експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

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

*Впорядкованість організаційної діяльності* розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації. В загальному випадку впорядкованість є виявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Іноді доцільним є надання більшої свободи дій і самостійності. Крім того,

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

можливі правила, що призводять до зниження ефективності та негативно впливають на продуктивність. Тому впорядкованість організаційної діяльності має поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій щодо забезпечення функціонування та вдосконалення організації системи. Для оцінювання впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати такі показники: питома вага організаційних норм та нормативів у загальній кількості нормативної документації; частка типових проектних рішень у числі ситуацій, що вирішуються; якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації діяльності.

*Оперативність* характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати. Оцінка оперативності передбачає виявлення ефекту організації, що отримується в результаті своєчасного вживання необхідних організаційних заходів та дії на перебіг діяльності організації. Основними вимірниками оперативності організаційної діяльності можуть стати: частка своєчасно обробленої документації в загальному її обсязі; питома вага порушень, ліквідованих у стислий термін, в їх загальній кількості; рівень виконання організаційних функцій; відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок незадовільного використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів. Підвищення оперативності дає змогу уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

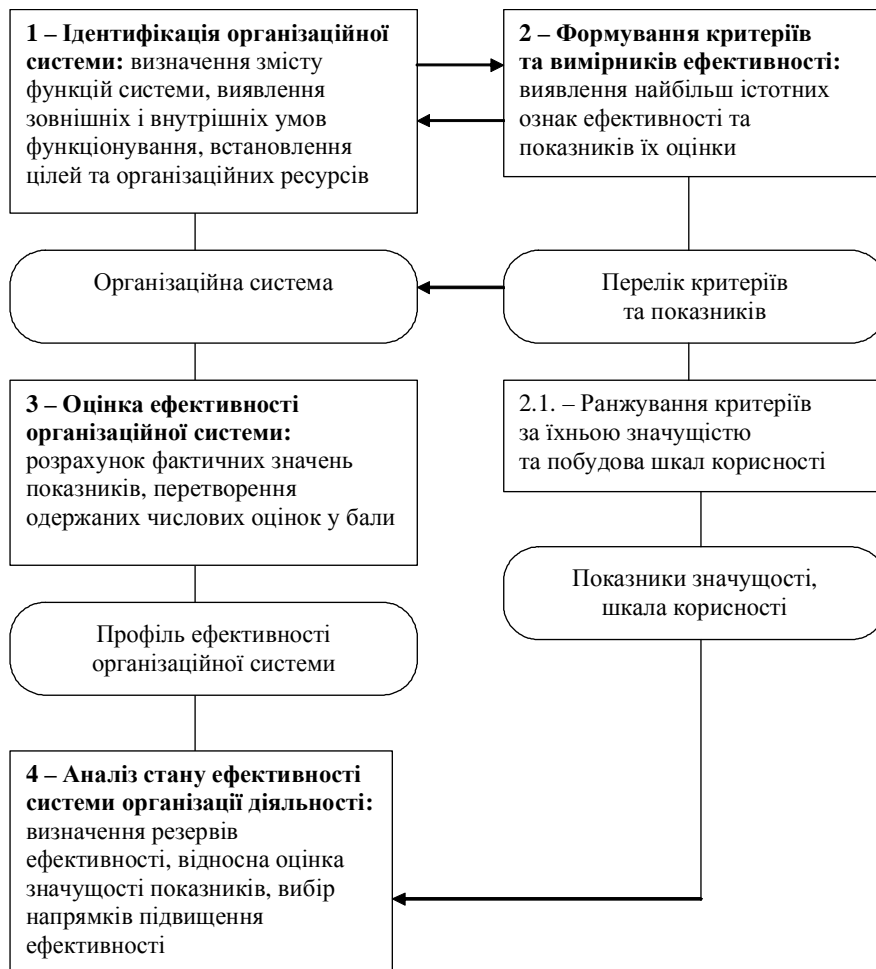
При оцінюванні ефективності системи організації діяльності важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

### 10.4. Оцінка ефективності діяльності організації

Одним зі способів оцінювання ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою. В узагальненому вигляді схема оцінки ефективності з використанням цього методу наведена на рис. 10.2.



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



**Рис. 10.2.** Алгоритм оцінки ефективності діяльності організації

Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*. Вона полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Другий етап – *формування критеріїв і вимірників ефективності* – включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Їх відбір здійснюється відповідно до таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності й одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків.

Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжирування здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Максимальна оцінка надається характеристиці, що має найбільшу перевагу. Якщо позначити оцінку ознаки  $i$  у експерта через  $a_{ij}$ , то відносна вага показника розраховується за формулою:

$$V_i = \sum_j a_{ij} / \sum_i \sum_j a_{ij}, \quad (10.1)$$

Показник, що має найбільшу вагу, отримує ранг 1. Для кожного найбільш важливого критерію розробляється шкала корисності з інтервалом 0 – 1,0. Основним призначенням шкали є перетворення різнорідних вимірників в еквівалентні їм бали. Приклад побудови такої шкали представлений на рис. 10.3.

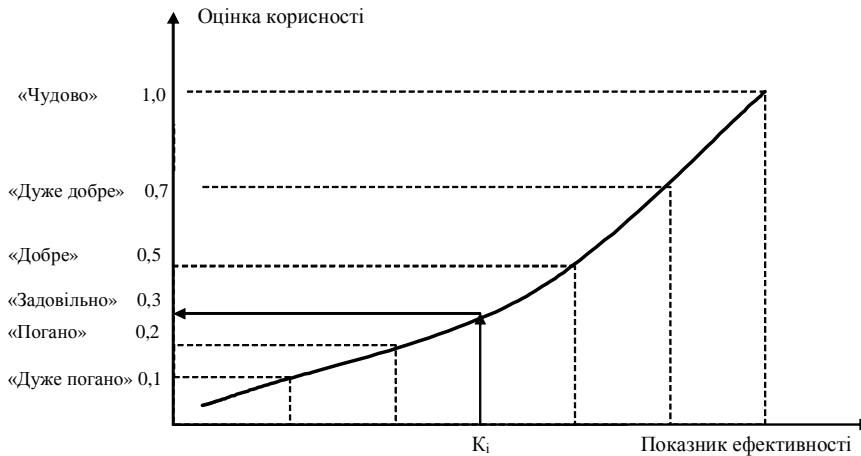


Рис. 10.3. Шкала корисності для оцінювання ефективності організації

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У нашому випадку 0 означає найнижчий рівень результативності для даного критерію; 0,1 – дуже поганий рівень; 0,2 – поганий рівень; 0,3 – задовільний рівень; 0,5 – хороший рівень; 0,7 – дуже хороший рівень і 1,0 – найвища результативність.

На третьому етапі – *оцінка ефективності організаційної системи* – проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок у бали за допомогою шкали корисності. Бальні оцінки використовуються для побудови профілю ефективності, при складанні якого має бути висловлена думка за кожною характеристикою на основі її кількісної оцінки та здійснено порівняння з уявленням про те, що відповідає поняттям «добре», «задовільно».

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

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

$$K_{pi} = (1 - B_{fi} * B_{onmi}), \quad (10.2)$$

де  $B_{fi}$  – бал, еквівалентний фактичному значенню показника за шкалою корисності;  $B_{onmi}$  – оптимальна бальна оцінка показника. Чим ближче  $B_{fi}$  до  $B_{onmi}$ , тим вище рівень ефективності за заданою характеристикою.

Оскільки критерії мають різну вагу для ефективності, то виникає необхідність у відносній оцінці їх значущості. Найбільш раціональним підходом до відносної оцінки є синтез показників резерву ефективності і ваги критерію:

$$Q_{ki} = K_{pi} * V_i, \quad (10.3)$$

де  $Q_{ki}$  – відносна оцінка значимості  $i$ -го критерію.

Критерій, що має максимальну оцінку  $Q_{ki}$ , визначає «вузьке місце» ефективності, тому черговість проведення заходів щодо реорганізації системи встановлюється відповідно до значення  $Q_{ki}$ .

### 10.5. Оцінка ефективності організаційних систем

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

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

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

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

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

В теорії організації розроблені кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Для цього використовуються такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_e = \frac{P_o}{Z_y}, \quad (10.4)$$

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

2. Коефіцієнт ланковості:

$$K_l = \frac{P_{лф}}{P_{ло}}, \quad (10.5)$$

де  $P_{лф}$  – кількість ланок існуючої організаційної структури;  $P_{ло}$  – оптимальна кількість ланок організаційної структури.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{тк} = \frac{P_p}{P}, \quad (10.6)$$

де  $P_p$  – кількість організацій даного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації;  $P$  – площа регіону.

4. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_d = \frac{K_{оз}}{K_n}, \quad (10.7)$$

де  $K_{оз}$  – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами;  $K_n$  – нормативна кількість робіт.

5. Коефіцієнт надійності системи управління:

$$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{заг}}, \quad (10.8)$$

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

6. Ступінь централізації функцій:

$$K_y = \frac{P_{фц}}{P_{ф}}, \quad (10.9)$$

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

де  $P_{\phi_i}$  – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на верхніх рівнях управління;  $P_{\phi}$  – загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

7. Коефіцієнт ефективності використання інформації:

$$K_{ei} = \frac{I_{ев}}{I_{вхю}}, \quad (10.10)$$

де  $I_{ев}$  – кількість випадків ефективного використання документу;  $I_{вхю}$  – інформація на вході.

Вся робота по проектуванню організаційних структур управління припускає ухвалення нестандартних організаційних рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища оточення.



### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>

**1. Проектування організації – це:**

- А. Управління організаційними проектами.
- Б. Розвиток організації.
- В. Цикл життя організаційної системи.
- Г. Процес створення прообразу майбутньої організації.

**2. Виокремлюють такі підходи до проектування організації:**

- А. Бюрократичний та біхевіористичний.
- Б. Простий і складний.
- В. Динамічний та статичний.
- Г. Адаптивний і проектний.

**3. Етапом організаційного проектування є:**

- А. Вивчення співвідношення між централізацією та децентралізацією.
- Б. Аналіз та оцінка апарату управління.
- В. Оцінка ефективності організаційних структур.
- Г. Аналіз ефективності управління.

**4. Метою організаційного проектування є:**

- А. Створення нової системи.
- Б. Визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу.
- В. Визначення характеру підпорядкування між ланками організації.
- Г. Визначення типу структури управління.

**5. Методом проектування організаційних структур є:**

- А. Метод дедукції.
- Б. Експертний метод.
- В. Метод запитань та відповідей.
- Г. «Мозкова атака».

**6. Чинником проектування організаційної системи є:**

- А. Завдання організації.
- Б. Держава.
- В. Зовнішнє середовище.
- Г. Конкуренти.

---

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **7. Структура організації – це:**

- А. Декомпозиція системи за допомогою розчленування цілого на складові елементи.
- Б. Певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості.
- В. Логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління та підрозділів, побудовані в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.
- Г. Комунікативні зв'язки із зовнішнім середовищем.

### **8. Принцип економічності організаційної структури означає, що:**

- А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.
- Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.
- В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.
- Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною і достовірною.

### **9. Принцип оптимальності організаційної структури означає, що:**

- А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.
- Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.
- В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.
- Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною і достовірною.

### **10. Принцип оперативності організаційної структури означає, що:**

- А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.
- Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.
- В. Зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.
- Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною і достовірною.

### **11. Принцип надійності організаційної структури означає, що:**

- А. Витрати на утримання організаційної структури мають бути мінімальними.
- Б. Зв'язок між рівнями та ланками управління має бути раціональним.
- В. Зв'язки в організації не мають бути бар'єром при передачі інформації.
- Г. Інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління, має бути чіткою, правильною і достовірною.

### **12. Горизонтальні зв'язки в організації:**

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівнями за положенням в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, що сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.



## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### 13. Вертикальні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, що сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.

### 14. Лінійні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, що сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.

### 15. Функціональні зв'язки в організації:

- А. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації.
- Б. Це зв'язки підпорядкування, що сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.
- В. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
- Г. Мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.

### 16. Виберіть підхід до побудови організації:

- А. Ситуативний.
- Б. Механістичний.
- В. Системний.
- Г. Неорганічний.

### 17. Причина, що спонукає людей вступати в неформальні організації:

- А. Захист.
- Б. Соціальний контроль.
- В. Загальні завдання.
- Г. Примус.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **18. Проста структура організації характеризується:**

- А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Б. Переважанням стратегічного центру й використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації.
- В. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Г. Ключовою позицією оперативного центру.

### **19. Машинна бюрократія характеризується:**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури та використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- В. Ключовою позицією оперативного центру.
- Г. Переважанням стратегічного центру й використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації.

### **20. Професійна бюрократія характеризується:**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури й використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Переважанням стратегічного центру й використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації.
- В. Ключовою позицією оперативного центру.
- Г. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.

### **21. Дивізіональна структура характеризується:**

- А. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури й використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- Б. Ключовою позицією оперативного центру.
- В. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Г. Переважанням стратегічного центру й використанням безпосереднього контролю як основний механізму координації.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**22. Адхократія характеризується:**

- А. Сукупністю самостійних відділень, зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.
- Б. Наявністю технологічної компоненти як ключового елемента структури й використанням стандартизації процесу праці як основного механізму координації діяльності.
- В. Переважанням стратегічного центру й використанням безпосереднього контролю як основного механізму координації.
- Г. Наявністю персоналу підтримки як ключового елемента структури, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації.

**23. Скільки рівнів має організаційна культура?**

- А. Три.
- Б. Два.
- В. Чотири.
- Г. Вісім.

**24. Вся сфера матеріальної діяльності суспільства та її результати – це:**

- А. Духовна культура.
- Б. Матеріальна культура.
- В. Народна культура.
- Г. Національна культура.

**25. Ознакою організаційної культури є:**

- А. Відносність.
- Б. Загальність.
- В. Об'єктивність.
- Г. Формальність.

**26. Виберіть підхід, що використовується при зміні організаційної культури:**

- А. Домогтисмя від людей в організації ухвалення нових вірувань та цінностей.
- Б. Включити нових людей в організацію і соціалізувати їх.
- В. Змінити стратегію організації.
- Г. Зберегти дизайн приміщення організації.

**27. Яка з перерахованих функцій організаційної культури належить до групи функцій, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації?**

- А. Орієнтація на споживача.
- Б. Функція регулювання партнерських відносин.
- В. Пристосування економічної організації до потреб суспільства.
- Г. Регулююча.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**28. Цілісна система, що включає всі види, форми та рівні суспільної свідомості, освіти і виховання, релігії, науки, моральності – це:**

- А. Духовна культура.
- Б. Матеріальна культура.
- В. Народна культура.
- Г. Національна культура.

**29. Інформація в організації:**

- А. Є чинником забезпечення її ефективності.
- Б. Є бар'єром на шляху розвитку організації.
- В. Практично не використовується.
- Г. Не впливає на розвиток та ефективність організації.

**30. Управлінська інформація – це:**

- А. Інформація, яку використовує працівник у своїй роботі.
- Б. Частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій.
- В. Інформація про адміністративно-управлінський персонал організації.
- Г. Частина соціальної інформації про організацію.

**31. Етап «контори писця» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:**

- А. Використанням механічної друкарської машинки.
- Б. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.
- В. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- Г. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.

**32. Етап «механізованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:**

- А. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.
- Б. Використанням механічної друкарської машинки.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.

**33. Етап «електрифікованого офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:**

- А. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- Б. Використанням механічної друкарської машинки.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.

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

---

### **34. Етап «електронного офісу» в еволюції технологій інформаційної діяльності в організації характеризується:**

- А. Використанням механічної друкарської машинки.
- Б. Використанням комп'ютерної техніки та мережевих технологій.
- В. Використанням електричної друкарської машинки та копіювальних пристроїв.
- Г. Використанням пера, чорнильниці та бухгалтерських книг.

### **35. Аналітичним методом отримання інформації є:**

- А. Структурно-морфологічний.
- Б. Порівняльний.
- В. Логічний.
- Г. Варіативний.

### **36. Структурно-морфологічний метод отримання інформації:**

- А. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.
- Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.
- В. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.
- Г. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їхнього ефективного запровадження в практику.

### **37. Метод нагромадження первинної інформації:**

- А. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.
- Б. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.
- В. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їхнього ефективного запровадження в практику.
- Г. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

### **38. Метод показників:**

- А. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.
- Б. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їхнього ефективного запровадження в практику.
- В. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.
- Г. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **39. Метод термінологічного і лексичного аналізу:**

А. Дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їхнього ефективного запровадження в практику.

Б. Базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку.

В. Дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації.

Г. Спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

### **40. Інформаційні технології в організації – це:**

А. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення і тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

Б. Формування інформаційних зв'язків між організацією та зовнішнім середовищем.

В. Сукупність методів та засобів побудови і ведення фактографічних і повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації.

Г. Створення електронного банку даних.

### **41. За способом використання засобів обчислювальної техніки під час обробки інформації виокремлюють такі інформаційні технології:**

А. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

В. Технології автоматизації функцій управління.

Г. Технології формування іміджу організації.

### **42. За ступенем охоплення завдань управління виокремлюють такі інформаційні технології:**

А. Технології формування іміджу організації.

Б. Технології автоматизації функцій управління.

В. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

Г. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

### **43. За моделями обчислювального процесу виокремлюють такі інформаційні технології:**

А. Технології формування іміджу організації.

Б. Технології, що реалізують модель процесу управління з розподіленими ресурсами.

В. Інформаційні технології у централізованих автоматизованих інформаційних системах.

Г. Технології автоматизації функцій управління.

## РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**44. До інформаційної системи організації належить:**

- А. Фінансова підсистема.
- Б. Підсистема адміністративної інформації.
- В. Система матеріально-технічного забезпечення.
- Г. Підсистема зв'язків з муніципальними банками даних.

**45. Ефективність діяльності організації – це:**

- А. Рентабельність організації.
- Б. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.
- В. Спосіб реалізації організаційних завдань.
- Г. Властивість організації, пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

**46. Критичним чинником ефективності діяльності організації є:**

- А. Закони організації.
- Б. Організаційна культура.
- В. Наявність гасла діяльності організації.
- Г. Розташування організації.

**47. Формами ефекту організації є:**

- А. Економічний, соціальний, організаційний.
- Б. Соціальний, асоціальний.
- В. Значний, незначний, мізерний.
- Г. Помітний, аналітичний, економічний.

**48. Економічність як критерій ефективності організації:**

- А. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.
- Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.
- В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Г. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації.

**49. Дієвість як критерій ефективності організації:**

- А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.
- Б. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

В. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації.

Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.

### **50. Впорядкованість організаційної діяльності як критерій ефективності організації:**

А. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що відбуваються в організації.

Б. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.

В. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Г. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.

### **51. Оперативність як критерій ефективності організації:**

А. Характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Б. Розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації.

В. Характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно їх ліквідувати.

Г. Характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає змогу оцінити результативність системи відносно витрат.

### **52. Які показники можуть бути використані при оцінюванні ефективності організаційної структури:**

А. Показники стану організаційної культури.

Б. Показники, що характеризують рівень оперативності управління.

В. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень.

Д. Показники, що характеризують специфіку управлінської праці.



## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

### Управлінська ситуація № 1

#### *Вихідні дані*

Обласна рада зі складу депутатів формує свої постійні комісії (з питань регламенту, депутатської етики та організації роботи обласної ради; з питань бюджету; з питань соціально-економічного розвитку, місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою; з питань інвестицій, промислової політики, зовнішньоекономічної діяльності, малого і середнього бізнесу та регуляторної політики; з питань екологічної політики, природокористування, природно-заповідної справи та сталого розвитку; з питань планування територій, містобудування, архітектури, будівництва та будівельної індустрії; з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства; з питань енергозабезпечення, енергозбереження, науково-технічного розвитку та інноваційних технологій; з питань аграрної політики та розвитку села; з питань продовольства, продовольчої безпеки, харчової та переробної промисловості; з питань законності, охорони прав і свобод громадян; з питань соціальної політики та праці, міграції, у справах пенсіонерів, ветеранів та інвалідів; з питань земельних відносин; з питань науки, освіти та інтелектуальної власності; з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства і дитинства; з питань молодіжної політики, фізичної культури та спорту; з питань духовності, культури, свободи слова та інформації; з питань туризму та курортно-рекреаційної діяльності).

Постійні комісії складають і затверджують плани діяльності на поточний рік. Так, у плані роботи комісії з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та дорожнього господарства передбачено розробку рішення обласної ради «Про доцільність формування комунально-побутових комплексів на базі підприємств теплокомуненерго, водоканалу та інших комунальних господарств». Одна із фракцій звернулася до постійної комісії з питань духовності, культури, свободи слова та інформації з пропозицією розглянути проблему вшанування річниці з дня народження Соломії Крушельницької.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### *Завдання*

1. Визначіть, в якому випадку йдеться про організацію як систему та про організацію як процес. У чому це виявляється?
2. Які типи організацій розглядаються в ситуації?

### **Управлінська ситуація № 2**

#### *Вихідні дані*

На один із відділів міської ради покладаються такі завдання: 1) організація за рахунок власних коштів і на пайових засадах будівництва, реконструкції і ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також шляхів місцевого значення; 2) виконання або делегування на конкурсній основі будівельній організації функцій замовника на будівництво, реконструкцію і ремонт житла, інших об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури комунальної власності; 3) розгляд і внесення до відповідних органів виконавчої влади пропозицій до планів і програм будівництва та реконструкції об'єктів на відповідній території; 4) залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в розвитку потужностей будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів, у створенні, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення і транспортного обслуговування; 5) визначення відповідно до рішень ради території, вибір, вилучення (випусти) і надання землі для містобудівних потреб, визначених містобудівною документацією; 6) підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації; 7) встановлення на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність; 8) координація на відповідній території діяльності суб'єктів містобудування щодо комплексної забудови населених пунктів; 9) надання дозволу на спорудження об'єктів містобудування незалежно від форм власності; 10) прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів; 11) організація роботи, пов'язаної зі створенням і веденням містобудівного кадастру населених пунктів; 12) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства, затвердженої містобудівної документації при плануванні та забудові відповідних територій;

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

зупинення у випадках, передбачених законом, будівництва, яке проводиться з порушенням містобудівної документації і проектів окремих об'єктів, а також може заподіяти шкоди навколишньому природному середовищу; 13) здійснення контролю за забезпеченням надійності та безпечності будинків і споруд незалежно від форм власності в районах, що зазнають впливу небезпечних природних і техногенних явищ та процесів; 14) організація охорони, реставрації та використання пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників; 15) вирішення відповідно до законодавства спорів з питань містобудування.

### *Завдання*

1. Використовуючи алгоритм проектування організації, запропонуйте організаційну структуру відділу.
2. Визначіть внутрішньоорганізаційні комунікаційні зв'язки відділу та зв'язки із зовнішнім середовищем.
3. Обгрунтуйте типи процесів, які протікатимуть у відділі.

### Управлінська ситуація № 3

#### *Вихідні дані*

Ви – спеціаліст кадрової служби акціонерного товариства.

Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковими групами характеризується такими даними (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### **Кадрове забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковими групами у 1993–2013 рр.**

Вікова група	Чисельність осіб за роками		
	1993	2003	2013
18–28 років	56	44	37
29–35 років	145	123	87
35–50 років	157	162	184
50–60 років	34	56	82
старші 60 років	23	45	53

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Завдання

1. Розрахуйте структуру кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства в розрізі вікових груп та визначте її зміну за роками.

2. Підготуйте доповідну записку на ім'я голови правління акціонерного товариства «Про стан кадрового забезпечення підрозділів акціонерного товариства за віковою ознакою», в якій запропонуйте шляхи омолодження персоналу. При підготовці записки врахуйте принципи побудови ефективної організації.

### Управлінська ситуація № 4

#### Вихідні дані

Ви – радник президента корпорації.

Кадрове забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників характеризується такими даними (табл. 1).

Таблиця 1

#### Кадрове забезпечення підрозділів корпорації в розрізі освітньо-кваліфікаційного рівня працівників на 1 січня 2013 р.

Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівників	Чисельність працівників, осіб
1. Середня спеціальна освіта	147
2. Вища освіта, в т.ч. освітньо-кваліфікаційний рівень: – спеціаліст	296
– магістр	93
Із загального числа осіб, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр», магістрів з напрямку «Економіка»	56
Всього	443

### Завдання

1. Обрахуйте та здійсніть аналіз структури кадрового забезпечення підрозділів корпорації за освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників.

2. Запропонуйте напрямки підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників корпорації з урахуванням різних форм розвитку персоналу.

3. Визначте, як запропоновані вами заходи можуть вплинути на зміну ефективності функціонування корпорації.

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

### Управлінська ситуація № 5

#### *Вихідні дані*

Ви – директор з персоналу приватної фірми.

Власник фірми доручив вам розробити систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

За станом на 1 січня 2013 р. частка працівників віком до 35 років у загальній чисельності працівників фірми становила 6%. За інформацією відділу кадрів фахівці віком до 35 років у середньому працюють в певному підрозділі фірми не більше 5 років, звільняються та переходять на роботу в інші організації.

#### *Завдання*

Використовуючи алгоритм формування ефективної соціально-психологічної підсистеми організації, обґрунтуйте систему заходів щодо залучення молоді до роботи у фірмі та підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників фірми.

Пропозиції узагальніть у формі доповідної записки на ім'я генерального директора фірми.

### Управлінська ситуація № 6

#### *Вихідні дані*

Ви – начальник відділу інформаційно-комп'ютерного забезпечення комунального підприємства «Міськводоканал».

Стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства характеризується такими показниками (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### **Комп'ютерне забезпечення КП «Міськводоканал»**

Показник	Значення показника
Кількість персональних комп'ютерів	12
Кількість персональних комп'ютерів об'єднаних у локальну мережу	5
Кількість персональних комп'ютерів інтегрованих у муніципальну інформаційну мережу	3
Чисельність персоналу по обслуговуванню комп'ютерної техніки, осіб	2

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Відповідно до нормативів для якісного обслуговування споживачів у житлово-комунальній сфері один персональний комп'ютер повинен припадати на 5000 мешканців. Для довідки: населення міста на 1 січня 2013 року становить 227 тис. осіб.

### Завдання

1. Проаналізуйте стан комп'ютерного забезпечення функціонування комунального підприємства. Зробіть висновок про його відповідність існуючим потребам міста .

2. Обґрунтуйте можливі шляхи зміцнення комп'ютерно-інформаційної бази КП «Міськводоканал» для підвищення ефективності його функціонування.

### Управлінська ситуація № 7

#### Вихідні дані

Ви – заступник директора приватного підприємства «Тепло».

Показники господарської діяльності ПП «Тепло» в 2010–2013 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Показники господарської діяльності ПП «Тепло» в 2010–2013 рр.

Показник	Роки				Абсолютний приріст, од.			Темп приросту, %		
	2010	2011	2012	2013	2011 до 2010	2012 до 2011	2013 до 2012	2011 до 2010	2012 до 2011	2013 до 2012
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010						
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2						
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241						
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103						
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456						
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97						
Чисельність аварій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67						

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

### Завдання

1. Обчисліть абсолютну та відносну динаміку показників господарської діяльності приватного підприємства. Результати розрахунків занесіть у відповідні графи табл. 1.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я директора ПП «Тепло» «Про результати господарської діяльності приватного підприємства «Тепло». У цій записці визначте можливі внутрішньоорганізаційні та зовнішні причини наявного стану підприємства.

3. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

### Управлінська ситуація № 8

#### Вихідні дані

Ви – начальник планового відділу приватного підприємства з обслуговування житлового фонду.

Показники господарської діяльності підприємства в 2010–2013 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Показники господарської діяльності підприємства в 2010–2013 рр.

Показник	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Обсяг наданих послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	225341	227563	246475	320103
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	2345	4564	3455	2414
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	5624	3254	2684	1034
Заборгованість споживачів послуг, тис. грн.	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97

Інженерні комунікації житлового фонду, які обслуговують це підприємство, фізично зношені на 80%. Існує можливість об'єднання приватного підприємства з аналогічними підприємствами в корпорацію.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### *Завдання*

Складіть концепцію стратегічного плану розвитку приватного підприємства з обслуговування житлового фонду на період до 2020 р. за структурно-змістовими блоками. У плані обов'язково передбачте розділ «Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства».

### Управлінська ситуація № 9

#### *Вихідні дані*

Ви – директор приватного кінотеатру «Сінема».

Для кінотеатру на даний час актуальними є наступні проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання.

Населення міста – 230 тис. осіб. Кінотеатр – єдине в місті підприємство даного профілю.

#### *Завдання*

1. Зробіть SWOT-аналіз ситуації, що склалася у приватному кінотеатрі «Сінема», на основі якого побудуйте SWOT-матрицю за такою структурою:

#### **SWOT-матриця для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища приватного кінотеатру «Сінема»**

<i>Внутрішнє середовище організації</i>	<i>Зовнішнє середовище організації</i>
Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

2. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності функціонування організації.

### Управлінська ситуація № 10

#### *Вихідні дані*

Витрати на збирання сміття приватними підприємствами А, Б та В міста характеризуються низкою показників (табл. 1).



## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Таблиця 1

### Витрати на збирання сміття, тис. грн.

Вид витрат	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Утримання адміністративного органу	20	30	50
Амортизація обладнання	25	24	60
Пальне	15	20	30
Технічне обслуговування обладнання	10	20	30
Оплата праці робітників	40	40	60
Захоронення сміття	25	20	30
Кількість зібраного сміття в день, т	40	55	45

### Завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз затрат зі збирання сміття трьома підприємствами.
2. Визначте, в якому підприємстві надання послуги зі збирання сміття є найбільш дешевим.
3. Обґрунтуйте необхідність урахування додаткових показників, щоб оцінити загальну ефективність збирання сміття підприємством.

## Управлінська ситуація № 11

### Вихідні дані

Ви – директор фірми.

На даний момент склалася така структура кадрів фірми за професійно-кваліфікаційним складом: 60% працівників мають вищу освіту, проте лише половина з них має відповідний фах; 40% – середню спеціальну.

### Завдання

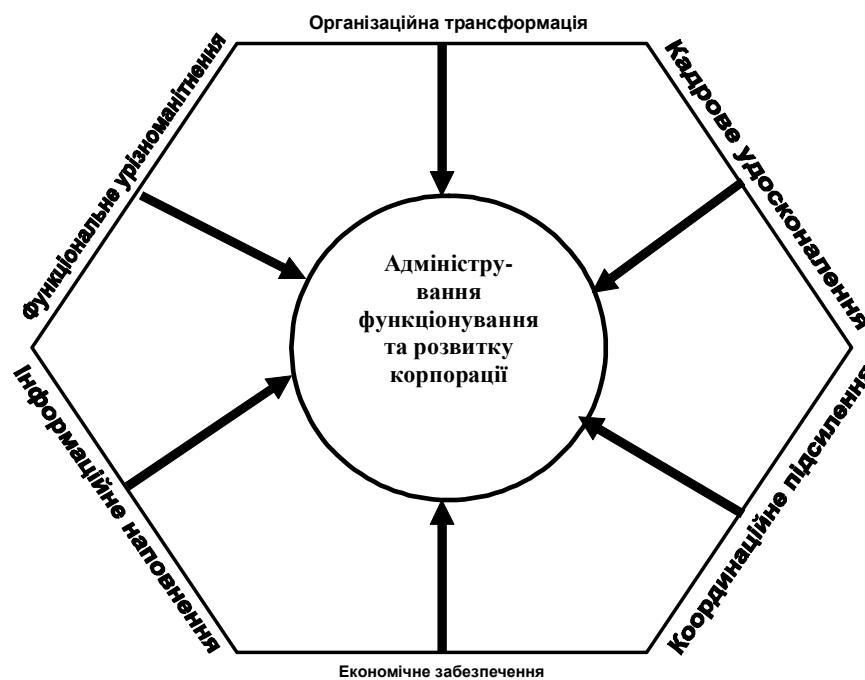
1. Запропонуйте форми розвитку персоналу, які доцільно використати для підвищення освітньо-професійного рівня працівників фірми з метою зростання їх ефективності.
2. Визначте можливі фінансові джерела проведення заходів у цій сфері.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Управлінська ситуація № 12

#### *Вихідні дані*

Ви – радник президента корпорації. Один із директорів корпорації запропонував «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації (рис. 1).



**Рис. 1.** Шестикутник підвищення ефективності адміністрування в корпорації

#### *Завдання*

З метою формування доповіді президента корпорації на загальних зборах її директорів у формі доповідної записки розшифруйте для президента корпорації «шестикутник» підвищення ефективності адміністрування функціонуванням та розвитком організації.

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

---

### Управлінська ситуація № 13

#### *Вихідні дані*

Три із семи дочірніх компаній корпорації перебувають на межі банкрутства. Це позначається на ефективності корпорації та її іміджі.

#### *Завдання*

Використовуючи процедуру створення ефективної організації, запропонуйте шляхи оздоровлення дочірніх компаній корпорації.

Підготуйте доповідну записку «Про шляхи підвищення ефективності дочірніх компаній корпорації».

### Управлінська ситуація № 14

#### *Вихідні дані*

В організації N існує постійна плінність кадрів, причиною якої є низька заробітна плата, великий обсяг обов'язків працівників, значна кількість підпорядкувань функціональним керівникам для окремого працівника. Багато працівників залишає роботу в організації після закінчення випробувального терміну. Однак враховуючи кон'юнктуру ситуацію на ринку праці, організація N нестачі робочої сили не відчуває, тим більше, що за рахунок такої ситуації є значна економія фонду заробітної плати (заробітна плата працівника-стажиста значно нижча від основної).

#### *Завдання*

Визначте діючі принципи побудови структури організації та запропонуйте оптимізовану модель структури організації.

### Управлінська ситуація № 15

Нижче наведені оперативні дії певної організації. Визначте для виконання яких з них є необхідним переважаючи централізований, а для яких децентралізований підхід.

Прийняття на роботу; проведення закупівлі сировини та матеріалів; зв'язки з громадськістю; пошук постачальників; випуск акцій; розробка і прийняття планів поточної діяльності; атестація та оцінка персоналу; розробка правил внутрішнього трудового розпорядку; створення бренду організації; проведення маркетингових акцій.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Управлінська ситуація № 16

Вкажіть відповідний номер елемента структури організації для кожного з організаційних компонентів державної і приватної установи.

№ з/п	Елементи структури організації	Приклади компонентів структури організації	
		Державна установа	Приватна установа
1	Операційний центр	Канцелярія	Відділ маркетингу
2	Стратегічний центр	Відділ зв'язків з громадськістю	Відділ логістики і збуту
3	Проміжна середня ланка	Фінансовий відділ	Виробничий цех
4	Техноструктура	Організаційний відділ	Рада директорів
5	Персонал підтримки	Керівник функціонального підрозділу	Топ-менеджер

### Управлінська ситуація № 17

Вкажіть номер найбільш оптимальної структурної форми для таких організацій.

№ з/п	Структурна форма	Приклад організації
1	Проста	Науково-дослідний центр
2	Механістична бюрократія	Дистриб'юторська фірма
3	Професійна бюрократія	Рекламна агенція
4	Дивізійна	Пірамідальна торгівельна організація
5	Адхократія	Будівельна фірма
6	Проектна	Інвестиційна компанія
7	Матрична	Сітка готельних комплексів
8	Мережева	Консалтингова фірма
9	Віртуальна	Автомобільний холдинг

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

### Управлінська ситуація № 18

Вкажіть номер відповідної теорії організації на основі характерних принципів їх побудови. Наведіть приклади організацій, в яких найбільше виявляються основні риси вказаних теорій.

№ з/п	Приклади основоположних теорій організацій	Принципи побудови
1	Теорія Ф. Тейлора	Успіх організації залежить від ступеня задоволеності його працівників
2	Теорія А. Файоля	Об'єктивні умови сатисфакції в процесі ухвалення рішень
3	Бюрократія М. Вебера	Обов'язковість єдиного центру підпорядкування усіх структурних ланок
4	Теорія Е. Мейо	Поєднання прямого застосування влади та інтеграції зусиль працівників
5	Теорія Ч. Барнарда	Організація може набути ресурси лише в обмін на продукцію, що випускається
6	Теорія Д. Макгрегора	Управління організацією на основі формальної безособовості та строгої системи підлеглих
7	Теорія А. Чандлера	Чіткий розподіл та нормування праці не завжди призводить до підвищення продуктивності
8	Теорія Дж. Томсона	Для динамічного виробництва і розвитку необхідна децентралізована форма та складні системи управління
9	Теорія П. Лоуренса та Дж. Лоша	За менеджером закріплюється функція планування, за працівником – функція виконання
10	Теорія Р. Сайерта та Дж. Марча	Зміна стратегії організації вимагає зміни її організаційної структури

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Управлінська ситуація № 19

#### Вихідні дані

Ви – директор краєзнавчого музею

Показники функціонування музею впродовж 2011–2013 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Показники функціонування музею впродовж 2011–2013 рр.

№ з/п	Показник	Значення показника за роками		
		2011	2012	2013
1	Надходження із державного бюджету, тис. грн.	17	19	20
2	Благодійні внески і пожертвування, тис. грн.	20	14	15
3	Отримані гранти, тис. грн.	–	4	8
4	Чисельність відвідувачів, тис. осіб	7	6	4
5	Вхідна плата в музей, грн.	3	4	5
6	Доходи від виїзних виставок, тис. грн.	8	9	8
7	Доходи від екскурсійного і лекційного обслуговування, тис. грн.	14	12	10

#### Завдання

1. Проаналізуйте структуру фінансування музею протягом 2011–2013 рр. Оцініть рівень самофінансування музею у 2011–2013 рр.
2. Обґрунтуйте організаційні процеси, які відбуваються в музеї, з урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища організації.
3. Запропонуйте систему критеріїв, які доцільно застосувати для визначення ефективності функціонування музею.

## НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

---

### Управлінська ситуація № 20

#### *Вихідні дані*

Ви – менеджер великого акціонерного товариства. В рамках реалізації стратегії розвитку організації керівництвом прийнято рішення про удосконалення організаційної культури за такими її складовими: імідж організації у зовнішньому середовищі, зовнішній вигляд персоналу і робочих приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутрішньоорганізаційних засобів масової інформації, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу тощо.

#### *Завдання*

1. Сформулюйте перелік цінностей, які має поділяти колектив товариства.
2. Запропонуйте своє бачення основних складових організаційної культури акціонерного товариства.
3. Запропонуйте механізм формування організаційної культури організації, використовуючи технологію кластерного управління.



### ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук А. И. Теория организации и основы менеджмента : учеб. пособ. / А. И. Абчук. – СПб. : Образование, 2001. – 551 с.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учеб. / под ред. проф. Г. А. Титоренко. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 400 с.
3. Аккоф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Аккоф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента : учеб.-практ. пособ. / под ред. Л. Н. Албастова. – М. : Изд-во «ПРИОР», 1998. – 288 с.
5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін. – Львів : Світ, 1995. – 293 с.
6. Ансофф И. Х. Стратегическое управление / И. Х. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
7. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации. Организационная эволюция индустриальной экономики : моногр. / М. В. Белоусенко ; Донец. нац. тех. ун-т. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.
8. Беляев А. А. Системология организации : учеб. / А. А. Беляев, Э. М. Коротков ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
9. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука : в 2 кн. / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.
10. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
11. Бурганова Л. А. Теория управления : учеб. пособ. / Л. А. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
12. Валуев С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев, А. В. Игнатьева. – М. : Нефть и газ, 1993. – 166 с.



## ЛІТЕРАТУРА

---

13. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013.– 320 с.
14. Веснин В. Р. Теория организации в схемах : учеб. пособ. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2008. – 128 с.
15. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : КОННДОР, 2002. – 654 с.
16. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2002. – 704 с.
17. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани – М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
18. Герчигова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчигова. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 512 с.
19. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : учеб. / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
20. Глущенко В. В. Менеджмент: системные основы / В. В. Глущенко. – Железнодорожный : ТОО НЦП «Крылья», 1998. – С. 224.
21. Государственное управление: основы теории и организации : учеб. / под ред. В. А. Козбаненко. – М. : Статут, 2000. – 912 с.
22. Граждан В. Д. Теория управления : учеб. пособ. / В. Д. Граждан. – М. : Гардарики, 2007. – 416 с.
23. Гроу Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Э. С. Гроу. – М. : Филинь, 2000. – 384 с.
24. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
25. Дегтев П. А. Теория организации: Теоретический курс: Книга академического авторизованного изложения / П. А. Дегтев ; Моск. экстерный гуманит. ун-т. – М. : МЭГУ, 2000. – 155 с.
26. Добраев В. Л. Теория организации / В. Л. Добраев. – М. : Ин-т молодежи, 1995. – 172 с.
27. Долгов А. И. Теория организации : учеб. пособ. / А. И. Долгов. – М. : Флинта, МПСИ, 2011. – 224 с.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

28. Ермаков В. В. Менеджмент организации : учеб. пособ. / В. В. Ермаков. – М. : Изд-во МПСИ, 2005. – 208 с.
29. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. : у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003.
30. Иванова Т. Ю. Теория организации: Краткий курс : учеб. пособ. [по спец. «Менеджмент организации»] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 272 с.
31. Кабкова Е. Н. Шпаргалка по теории организации : ответы на экзамен. билеты / Е. Н. Кабкова. – М. : Аллель, 2009. – 64 с.
32. Карташов В. А. Система систем: очерки общей теории и методологии / В. А. Карташов. – М. : Прогресс-Академия, 1995. – 416 с.
33. Кожухар В. М. Основы теории организации : учеб. пособ. / В. М. Кожухар. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2006. – 184 с.
34. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособ. / М. В. Колокнева. – М. : Изд-во «Перспект», 2006. – 280 с.
35. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учеб. [для студ. вузов] / Р. А. Коренченко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
36. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ДеКа, 1996. – 301 с.
37. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 557 с.
38. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч. приклад. посіб. / О. Є. Кузьмін. – Л. : Центр Європи, 1995. – 176 с.
39. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. [для студ. вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 394 с.
40. Лафта Д. К. Теория организации : учеб. пособ. [для студ. вузов] / Д. К. Лафта. – М. : Перспект, 2006. – 416 с.
41. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации / Д. К. Лафта. – М. : Рус. дел. л-ра, 1999. – 320 с.
42. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

43. Мардас А. Н. Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб. : Питер, 2003. – 336 с.
44. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность / М. Мароши. – М. : Прогресс, 1981. – 208 с.
45. Менар К. Экономика организации / К. Менар. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
46. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саламатина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
47. Менеджмент організацій : підруч. / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
48. Менеджмент : учеб. пособ. [для вузов] / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2001. – 432 с.
49. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
50. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 807 с.
51. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2012. – 512 с.
52. Миронов М. Г. Теория организации / М. Г. Миронов, Т. С. Жданова. – М. : Юрайт-Издат, 2005. – 159 с.
53. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение : учеб. / Е. Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 312 с.
54. Монастирський Г. Л. Теорія організацій: навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
55. Немцов В. Менеджмент організацій : навч. посіб. [для студ. вузів] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К. : ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2002. – 392 с.
56. Одинцов А. А. Менеджмент организации: введение в специальность : учеб. пособ. / А. А. Одинцов. – М. : Изд-во «Экзамен», 2004. – 320 с.
57. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підруч. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

58. Парахина В. Н. Теория организации : учеб. пособ. [по спец. «Государственное и муниципальное управление»] / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – М. : КноРус, 2007. – 296 с.
59. Подлесных В. И. Теория организации : учеб. / В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2006. – 336 с.
60. Радченко Я. В. Теория организации / Я. В. Радченко. – М. : ГАУ, 1998. – 231 с.
61. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 340 с.
62. Рогожин С. В. Теория организации: учеб. пособие [по спец. «Менеджмент организации»] / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2002. – 320 с.
63. Рогожин С. В. Теория организации : учеб. пособ. / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
64. Румянцева З. П. Общее управление организацией: Теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
65. Санталайнен Т. Управление по результатам / Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Х. – М. : Прогресс, 1993. – 320 с.
66. Семиков В. Л. Теория организации : учеб.-практ. пособ. для дистанц. Образов. / В. Л. Семиков ; Департ. кадр. полит. и образов. Мин-ва сельс. хоз-ва и продов. Рос. Федер., TACIS FDRUS 9702 «Укрепление сельскохозяйственной реформы посредством образования». – М., 2000. – 206 с.
67. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
68. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособ. / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 128 с.
69. Управление организацией : практикум / под ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 373 с.
70. Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

71. Фалмер Р. В. Организация как функция управления / Р. В. Фалмер – М. : ВИПКЭнерго, 1992. – 144 с.
72. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – М. : Экономика, 1991. – 109 с.
73. Франчук В. И. Основы современной теории организаций / В. И. Франчук. – М. : Ин-т организац. систем, 1995. – 75 с.
74. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
75. Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
76. Шегда А. В. Основы менеджмента / А. В. Шегда. – К. : Знання, 1998. – 512 с.
77. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. – М. : ИНФРА-М, 2000.
78. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Дело, 1992.

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Асоціативні організації** – організації, побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів.

**Внутрішнє середовище організації** – все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами.

**Внутрішні змінні** – частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, склад та взаємозв'язки складної системи – організації.

**Генезис організації** – система знань, уявлень про її виникнення чи створення.

**Громадські організації** – організації, що є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою.

**Децентралізація** – передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача відповідних їй прав на нижні рівні управління організацією.

**Динаміка** – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Дискретність** – переривчастість, виокремленість складових організації.

**Ділові організації** – організації, що мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати.

**Егресивність** – досягнення максимального рівня реалізації якостей організації.

**Емерджентність** – оперативна мобілізація нових якостей організації, наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин.

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

---

**Ефективність діяльності організації** – властивість організації, пов’язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

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

**Закон** – вищий ступінь пізнання, що має форму загальності. Виокремлюють закони науки, закони природи, закони-приписи, закони мислення та закони організації.

**Закон ефективного сприйняття і запам’ятовування інформації** – процеси сприйняття і запам’ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення.

**Закон єдності аналізу і синтезу** – кожна система (біологічна або соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

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

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

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

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

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

**Закон своєрідності** – для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління.

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

**Закон соціальної гармонії** – для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників як за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції), так і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці).

**Інгресивність** – поступове формування організацією нових якостей її складових.

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

**Комбінаторність** – властивість організації, що відображає потенційні можливості розробки застосування різних варіантів побудови та здійснення процесів і систем організації з уже відомих і використовуваних модулів.

**Комунікаційність** – властивість організації, що відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку.

**Композиційність** – можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів.

**Кон'югованість** – здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів та організацій.

**Кореляційність** – здатність до активізації взаємозв'язку.

**Корпоративність** – схильність до групової асоціації і кооперації.



## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

---

**Метод теорії організації** – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

**Неформальна структура** – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети.

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

**Оперативність** – властивість організації, що передбачає адаптацію, відповідність, синхронізацію ритмів, темпів, швидкості здійснення процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації, оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату.

**Організаційна культура** – сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

**Організація** – впорядкований стан елементів цілого та процес із їх впорядкування в доцільну єдність.

**Організація як процес** – сукупність цілеспрямованих дій, що приводять до утворення необхідних зв'язків.

**Організація як система** – внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що зумовлена його побудовою та цілями.

**Перманентність** – властивість організації, яка характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, що продовжується.

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

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

**Проектування** – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану.

**Реверсивність** – повернення до повторення початкового стану.

**Розвиток** – необоротна спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, і революційну, що є стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого.

**Ротаційність** – переміщення по циклічній траєкторії, що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення.

**Селективність** – здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей.

**Система** – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, ємерджентності та стійкості.

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

**Соціальні організації** – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль.

**Статика** – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі.

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

---

**Структура організації** – логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

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

**Управління організацією** – це неперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації загалом для якнайкращих результатів з позиції досягнення поставленої мети.

**Формальна структура** – офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації.

**Централізація** – концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**Циклічність** – періодичне повторення певної послідовності.

**Цілеспрямованість** – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану.

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

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

### **А**

Абстрактно-аналітичний метод  
Адхократія  
Асоціативні організації

### **Б**

Біхевіористична модель проектування організації  
Бюрократична модель організації

### **В**

Віртуальна організація  
Властивості організації  
Внутрішнє середовище організації  
Внутрішні зміни

### **Г**

Генезис організації  
Громадські організації

### **Д**

Децентралізація  
Дивізійна структура  
Динаміка  
Динамічна організація  
Дискретність  
Ділові організації

### **Е**

Еволюція соціальних організацій  
Еволюція теорії організації  
Егресивність  
Емерджентність  
Екологічний підхід  
Елементи структури  
Ефективність діяльності організації

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

---

### **Ж**

Життєвий цикл організації

### **З**

Закон

Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації

Закон єдності аналізу і синтезу

Закон інформованості-впорядкованості

Закон пропорційності і композиції

Закон розвитку

Закон самозбереження

Закону своєрідності

Закон синергії

Закон соціальної гармонії

Зв'язки в організації

Зміна організаційної культури

Зовнішнє середовище організації

### **І**

Індуктивний метод

Інгресивність

Інституційна модель організації

Інформаційна система організації

Інформаційні технології в організації

Інформаційно-аналітичні технології в організації

### **К**

Класифікація організацій

Класифікація організаційної культури

Класична модель організації

Комбінаторність

Комунікаційність

Композиційність

Концепції організаційних структур

Кон'югованість

Кореляційність

Корпоративність

Критерії організаційної ефективності

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

### **М**

Матеріально-технологічна підсистема організації  
Матрична структура  
Мережева структура  
Методи проектування організації  
Метод теорії організації  
Механістична бюрократія  
Моделі організації

### **Н**

Неокласична модель організації  
Неформальна організаційна структура

### **О**

Об'єкт теорії організації  
Оперативність  
Організаційна культура  
Організаційне проектування  
Організація  
Організація як процес  
Організація як система

### **П**

Перманентність  
Підсистеми організації  
Підхід організаційного навчання  
Порівняльний метод  
Предмет теорії організації  
Принципи організації  
Принципи процесу  
Проектна структура  
Проектування  
Проста структура  
Професійна бюрократія

### **Р**

Реверсивність  
Розвиток  
Ротаційність

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

---

### **С**

Селективність  
Система законів організації  
Система управління організацією  
Системна модель організації  
Ситуативний підхід  
Соціальні організації  
Соціально-психологічна підсистема організації  
Статика  
Статистичний метод  
Структура організації  
Структурні принципи організації  
Сучасна теорія організації  
Сучасні інформаційні технології організаційної культури

### **Т**

Технології інформаційної діяльності в організації  
Технології управління організацією

### **У**

Управлінська інформація  
Управління організацією

### **Ф**

Фінансово-економічна підсистема організації  
Формальна структура  
Функції організаційної культури

### **Ц**

Централізація  
Циклічність  
Цілеспрямованість  
Цілі

### **Ч**

Чинники ефективності організації  
Чинники проектування організації