

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

**КОНСПЕКТ**  
лекцій з навчальної дисципліни  
**«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
(назва навчальної дисципліни)

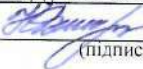
для спеціальності  
**073 «Менеджмент»**  
(шифр та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Кравченко Л.О.  
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений  
на засіданні кафедри/циклової комісії  
менеджменту та логістики  
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1 від «29» 08 2022 р.

Завідувач кафедри/Голова циклової комісії

  
(підпис)

Смирнова Н.В.  
(прізвище та ініціали)

Кривий Ріг  
2022

## Розділ №1. Загальна теорія організації

### Лекція №1.1

#### Теорія організації і її місце в системі наукових знань

##### План лекції

1. Організація як універсальна категорія
2. Система законів організації
3. Принципи організації
4. Етапи розвитку організації

Література: Л1 с. 7-14

#### **1. Організація як універсальна категорія**

Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя. В організаціях – дитячих садах, школах, інститутах, установах, клубах, партіях – люди проводять величезну частину свого часу. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом вираження наших поглядів та інтересів.

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

У найзагальнішому випадку під організацією слід розуміти впорядкований стан елементів цілого та процес їх упорядкування в доцільну єдність.

Організація може розглядатися в статиці та динаміці.

У статиці – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію.

У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати само-організуючий початок.

Таким чином, є 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 зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

#### **2. Система законів організації**

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи, суспільства та законів управління. Закони в суспільстві розуміють в двох позиціях: як нормативні акти,

прийняті і затверджені в установленому порядку найвищими органами державної влади; як необхідні, істотні, стійкі, такі, що повторюються, відносини між явищами в природі та суспільстві. У науковій літературі є різні категорії законів.

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

Звичайно, існують різні погляди на класифікацію законів організації.

Загальні закони організації діють у всіх матеріальних системах. До основних з них належать такі:

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

Закон синергії є одним з ключових. Він свідчить, що будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

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

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

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

Нині 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.

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

Для реалізації закону самозбереження велике значення має дотримання трьох стратегій поведінки фірми на ринку:

- 1) досягнення лідерства в мінімізації витрат виробництва, внаслідок чого фірма може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку;
- 2) спеціалізація у виробництві продукції;
- 3) концентрація зусиль фірми у вибраному ринковому сегменті.

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

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

У процесі взаємодії компонентів системи необхідно дотримуватися об'єктивного закону пріоритету цілого над частиною. Ціле (система) і частини (компоненти) становлять єдність, вони не існують один без одного. Частини підпорядковані цілому, рухаються, розвиваються в його межах та узгоджуються з ним, реалізуючи свої функції. 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 потреб системи – індивідуальних, групових, загально-організаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, провідними з яких є економічні і соціальні, що обумовлене їх природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини. Система інтересів і потреб має становити основу механізму управління. Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

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

Одним із часткових законів управління виробництвом є закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів. Він означає безперервність та ритмічність процесу виробництва, матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції, оновлення основних виробничих фондів підприємства.

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

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

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

Закон інформованості-впорядкованості: кожна система (біологічна або соціальна)

прагне отримати якомога більше достовірної, цінної та насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження).

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

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

Закон своєрідності: кожна організація має найкращу і властиву лише їй організаційну структуру виробництва та управління. Будь-якій організації притаманні деякі особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму і особових якостей персоналу, порядків та традицій відносин між працівниками за вертикаллю та горизонталлю. Оригінальність конкретної організаційної структури управління досягається використанням наявних типових лінійних, функціональних, штабних та інших структур шляхом включення або виключення будь-яких підрозділів або зв'язків.

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). Це включає: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в кожній групі працівників; поліпшення умов праці і відпочинку працівників і членів їх сімей; турботу про здоров'я та гідне пенсійне забезпечення.

Закон оптимального завантаження: кожна людина має оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються її здібності та можливості. Для кожного працівника можна знайти сферу ефективної діяльності за допомогою різних методів тестування та дослідним шляхом.

Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації: процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення. Особливості мислення людини виявляються в двох типах: образності або алгоритмічності.

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають здатність виникати залежно від життєвого циклу організації. Закони чинять один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Усі закони діють не ізольовано один від одного, а в

діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків.

### **3. Принципи організації**

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління, визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Можна розділити принципи на загальні – для всіх організацій і ситуацій, часткові та ситуативні – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації, та принципи, характерні для певного стану організації, – динамічного або статичного.

За іншою класифікацією, принципи організації поділяють на:

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

Загальні принципи організації. Принцип зворотного зв'язку. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами – керуючою та керованою – дає змогу встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи. Зіставлення рівнів інформації допомагає оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів зокрема. Зворотний зв'язок може бути позитивним, тобто таким, що підсилює дію сигналу узгодження, і негативним, за якого дію небажаного узгодження варто нейтралізувати.

Принцип розвитку. Розвиток – незворотна, спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, таку, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами; революційну, таку, що є стрибкоподібним, неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого. Існує також прогресивний і регресивний розвиток (зміна).

Принцип змагальності, конкуренції. Конкуренція виявляє найбільш результативні, ефективні шляхи соціально-економічного розвитку. Це виражається в порівнянні, відборі та впровадженні найбільш ефективних методів господарювання та управління.

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

Принцип відповідності цілей і ресурсів. Полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) з вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що видав завдання, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль.

Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування. У процесі виконання конкретної роботи кожен працівник повинен мати одного лінійного керівника та будь-яку кількість функціональних.

Принцип відповідності ефективності діяльності й економічності. Для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Ефект може бути організаційним, економічним, психологічним, правовим, етичним, технологічним та соціальним. Різниця між поточними та попередніми витратами характеризує економічність. Ефективність можна визначити як ступінь впливу різниці витрат на різницю результату, тобто економічності на різницю результату.

Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління. Вимагає вчасного проведення об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

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

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

Принцип синхронізації (системний принцип). Серед виробничих та інформаційних процесів або підрозділів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації.

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

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

#### **4. Етапи розвитку організації**

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

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

Дитинство – стадія зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку,

при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

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

Зрілість – розвиток організації спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункністю системи управління, що зменшує його інтерес щодо таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Етап зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

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

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

## **Лекція №1.2**

### **Основні організаційні теорії та моделі**

#### План лекції

1. Еволюція теорії організації
2. Основні ідеї теорії організації
3. Сучасна теорія організації
4. Тектологія О. Богданова

**Література:** Л1 с. 20-26

#### **1. Еволюція теорії організації**

Теорія організації формує систему наукових знань у сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Можна виділити два принципово протилежних підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший



характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

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

Виділяють чотири етапи розвитку теорії організації.

1. **1900–1930 рр.** – ера “закритих систем і раціонального індивіда”. Головні представники теорії організації того часу: Макс Вебер, Анрі Файоль, Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні та технічні вдосконалення в організації шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій.

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

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

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

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

Розвиток теорії організації включає сім етапів:

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

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.

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

## 2. Основоположні ідеї теорії організації

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.

Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління» (1911 р.).

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

До них належать:

- розподіл праці;
- функціональне керівництво;
- вимірювання праці;
- завдання-розпорядження;
- програми стимулювання;
- праця як індивідуальна діяльність;
- мотивація;
- роль індивідуальних здібностей.

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

Принципи організації А. Файоля.

Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ у 1916 р. Принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

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

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації.

Використання принципу скалярного ланцюга, на думку дослідника, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку. Ця ідея отримала назву «місток Файоля».

*Бюрократія М. Вебера.*

Німецький соціолог Макс Вебер розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер застосовував у буквальному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

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

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

*Е. Мейо і хоторнський експеримент.*

Австралійський консультант, соціолог, професор Елтон Мейо очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924–1927). Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

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

У результаті Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є такі: чітке розділення і нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції

керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, переконати співробітника прийняти зміни.

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

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

2. Людські проблеми не можуть бути простими.

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

Барнард і цілеспрямовані організації.

*Честер Барнард* – професор, бізнесмен і філософ – дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових, призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Сутність ідей Ч.Барнарда можна виразити такими положеннями:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами;

- співпраця приводить до виникнення систем, які діють погоджено;

- індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але є певна межа, до якої вони продовжують сприяти досягненню корпоративної мети;

- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні» і «неформальні»; - неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій.

Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які в змозі спілкуватися один з одним, згодні робити свій внесок до групових дій і мають загальну мету; кожна формальна організація включає такі елементи:

а) загальне призначення (мета);

б) систему стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети;

в) систему влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів;

г) комунікації; керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а персонал; ~ функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Ч. Барнард розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці. Є певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, яку він не може реалізувати іншим шляхом.

### *Д. Макгрегор і теорія Х–У.*

Найбільш значущою роботою Дугласа Макгрегора є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожен з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. Одна з позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У.

Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:

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

*Теорія У розглядає протилежну ситуацію та включає такі положення:*

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;
- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети.

Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;

- слідкування цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;
- винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій, вони часто залишаються непоміченими.

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

*А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.*

Результати досліджень Альфреда Чандлера отримали віддзеркалення в книзі «Стратегія і структура» (1962). Він встановив, що зі зміною стратегії компанії

відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації виконав Дж. Томсон у книзі «Організації у дії», показавши відмінність між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища.

Пол Лоуренс і Джей Лорш продовжили дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію, результатом чого стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління та встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їх конкуренти. Так було виявлено щільну залежність внутрішніх параметрів організації та характеристик зовнішнього середовища.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника».

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

Р. Сайерт і Дж. Марч намагалися побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазивирішення» конфліктів між підрозділами в організації. У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньо-організаційних відносинах.

### **3. Сучасна теорія організації.**

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

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

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», діє процес природного відбору і заміни організацій. Це можна

охарактеризувати таким чином:

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

2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;

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

4) оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі напруженої конкуренції одні організації продовжують функціонувати, а інші припиняють.

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

#### **4. Тектологія О. Богданова**

Олександр Богданов досліджував об'єктивні закони створення і розвитку організації. Свою науку він назвав «Тектологія», або «загальна організаційна наука». Основна ідея тектології полягає в тотожності природних і суспільних явищ з організаційної точки зору. Кожен елемент природи або суспільства необхідно розглядати як систему, для якої важливі як відносини між частинами, так і відносини цілого із зовнішнім середовищем. Закони, закономірності та принципи єдині для будь-яких об'єктів, і навіть самі різнорідні явища об'єднуються між собою загальними структурними зв'язками й на основі загальних правил.

Головним для тектології Богданов вважав встановлення об'єктивних закономірностей виникнення, функціонування і руйнування систем або організаційних комплексів. Він вважав, що від способу поєднання будь-яких елементів системи залежить позитивне або негативне їх функціонування. У випадку коли ціле виявляється більше суми складових його частин, можна говорити про організованість в системі, коли менше – про дезорганізованість. Причому, позитивне і негативне є в даному випадку відносними поняттями.

В основі тектології лежать поняття формування та регулювання динамічних систем. Богданов вводить три типи систем: організовані; дезорганізовані; нейтральні.

Розвиток організації як процес збереження можливо з урахуванням двох сторін: зовнішнього середовища, пов'язаної зі світовою потоком подій, і внутрішнього середовища, складається з активних суб'єктів.

Роль зовнішнього середовища очевидна: відтворення неможливе без збільшення опору обставинам, які підготувало зовнішнє середовище. Богданов писав, що

динамічним елементом збереження комплексу є зростання його активності за рахунок середовища.

Богданов першим представив організацію не як щось стаціонарне, застигле, а як процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною станів рівноваги. Він підкреслював, що тільки активне використання зовнішньої середовища забезпечує збереження системи. У руслі уявлень про відкриті системи зовнішнє середовище бачиться як одна з головних умов існування і розвитку організацій, а також як джерело невизначеності, що забезпечує необхідне різноманітність станів організації. Організація у Богданова не просто взаємодіє із зовнішнім середовищем, але, будучи структурно пов'язаною з нею, адаптується до змін і еволюціонує разом із середовищем.

У своїх працях Богданов сформулював принципи автономної поведінки і близько підійшов до сучасних ідей синергетики. Він сформулював два провідних закони, які зумовлюють функціонування і розвиток організаційних систем.

Перший закон: стійкість цілого залежить від найменших відносних опорів всіх його частин у будь-який момент. Прикладів застосування даного закону достатньо багато, зупинимося на одному з них, що стосується керівництва трудовими колективами. Керівник вважає доцільне постійно підтримувати стійкість організації «авторитетним» втручанням, але неминуче настає момент, коли його інтелектуальної енергії не вистачає для вирішення скільки-небудь важливого питання, і організація руйнується.

Другий закон: комплекси різняться між собою в силу первинної неоднорідності, відмінностей в стані середовища та під впливом початкових змін.

Богданов писав, що людина у своїй організаційній діяльності є тільки учнем і наслідувачем великого загального організатора – природи, тому методи людські не можуть вийти за межі методів природи і представляють по відношенню до них лише окремі випадки.

## **Лекція №1.3** **Організація як система**

### План лекції

1. Поняття системи
2. Класифікація організацій
3. Житєвий цикл організації

**Література:** Л1 с. 33-50

### **1. Поняття системи**

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

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, ємерджентністю та стійкістю. З цієї позиції поняття



«організація» відповідає поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Система – це не що інше, як організація в статичній, тобто зафіксованій на певний момент стан впорядкованості.

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

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

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

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

- цілісність та емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

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

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

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

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

## **2. Класифікація організацій**

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

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

діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), не програмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) ділові (мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати);

2) громадські (становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою);

3) асоціативні (побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів).

Відзначимо три особливості ділових організацій. Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту).

Друга особливість впливає з того, що у системах управління ділових організацій найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура. Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

### 3. Житєвий цикл організації

Поняття статика й динаміка, які сьогодні використовуються для характеристики соціальних організацій, запозичені з механіки. Статичний і динамічний стан організації визначається етапами життєвого циклу організації, яке можна поділити на дві групи - статичну й динамічну.

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

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

Для створення організації необхідно пройти 10 етапів:

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

2. Розробка й оформлення комплекту установчих документів.

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

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

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

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

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

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

9. Отримання постійного свідоцтва про реєстрацію.

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

## **Лекція №1.4**

### **Організація як соціум**

#### *План лекції*

1. Соціальна система та соціальна організація

2. Функції соціальної організації

**Література:** Л1 с. 54-58

#### **1. Соціальна система та соціальна організація**

Соціальні організації – складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

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

Першим і найважливішим елементом соціальних систем є саме людина – суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та

формами взаємодії.

Друга група елементів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або на рівні її підсистем.

Третя група компонентів соціальної системи – 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 діяльності).

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

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем. Найширший і найскладніший рівень – все суспільство, сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин.

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

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

Четвертий (первинний) рівень соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи, департаменти та інші підрозділи в межах організації.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно–територіальні. Системи також можуть формуватися за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна.

Функція соціальної організації виражається в еволюції особистості, яка поступово проходить все вищі і вищі стадії, поки не досягне ідеалу. У сучасній соціології поняття «соціальна група» і «організація» часто ототожнюються.

Організація, при всій своїй унікальності, є складовою частиною суспільства. Вплив суспільства на організацію здебільшого відбувається як безпосередньо, так і опосередковано – через своїх же членів, які одночасно є членами інших спільнот, зв'язків співробітників організацій за, горизонталлю і вертикаллю, впливу радіо, телебачення, преси, а іноді і силових структур. Організація теж впливає на суспільство, проте рівень цього впливу визначається співвідношенням частини до цілого, її значущості в політичному, економічному, культурному, науковому житті цього суспільства.

Для того, щоб організація повноцінно функціонувала та розвивалась, вона повинна дотримуватися ряду принципів: селекція, компенсація, зміни.

Принцип селекції. Кожна організація має широку палітру взаємозв'язків у суспільному житті, але для її життєдіяльності необхідні передусім ті, які найбільш

відповідають її структурі, менталітету. Стосовно діяльності організацій, їхніх об'єднань селекція означає:

- поширення форм співпраці з постійними замовниками і постачальниками;
- пошуки і відбір нових суб'єктів співпраці за межами організації;
- залучення нових членів організації, здатних працювати в умовах сучасного суспільства з перспективою на майбутнє;
- орієнтація членів організації на можливу діяльність в майбутньому, за умов виникнення кризових ситуацій.

Принцип компенсації. У його основі лежить передбачення можливих зривів у процесі селекційної роботи. Це стабілізація роботи організації на засаді планування, організації, мотивації і контролю. Поєднання селекції і компенсації, вважають американські соціологи, дають членам організації відчуття відносної стабільності життєдіяльності організації, а звідси і спокою за свою подальшу долю.

Принцип змін. Відчуття впевненості збільшується, коли організація налаштована на постійні зміни діяльності як всередині її, так і поза нею. Організація, яка ігнорує принцип кількісних і якісних змін в своїй діяльності за необхідністю, приречена на невдачу, банкрутство.

## **2. Функції соціальної організації**

Соціальні організації виконують низку функцій, зокрема:

- соціально–економічна функція;
- соціально–статусна функція;
- захисна функція;
- ідентифікаційна функція.

Переважає більшість цілей, які ставлять перед собою люди, соціальні спільноти, неможливо досягти без соціальних організацій, що зумовлює їх повсюдність і різноманітність. Найбільш значущі серед них:

- організації з виробництва товарів і послуг;
- організації в галузі освіти;
- організації в галузі медичного обслуговування, охорони здоров'я, відпочинку, фізичної культури і спорту;
- науково–дослідні організації;
- органи державної влади.

Під соціальними відносинами розуміються відносини між людьми і їх об'єднаннями з метою забезпечення особистих і суспільних потреб. Вони складаються між індивідуумами, між ними та громадськими структурами різних масштабів, аж до суспільства в цілому.

Виділяють такі різновиди соціальних відносин. Трудові відносини, які складаються в сфері праці. Вони пов'язані з забезпеченням суспільних та особистих потреб, що стосуються використання праці, і виникають як між індивідуумами (працівниками), так і між ними та різними суспільними структурами. Управлінські відносини, що передбачають розпорядництво, координацію і виконання.

У соціологічній теорії сформувалася достатня кількість теорій соціальної взаємодії, де з різних позицій пояснюється природа соціальних відносин, зокрема:

- теорія соціального обміну (Джордж Хоманс), ідея якої полягає у тому, що люди між собою взаємодіють один із одним на основі власного досвіду, зважуючи можливі винагороди та витрати;

- теорія символічного інтеракціонізму (Джордж Мід, Герберт Блумер), де домінантою у поведінці людей один до одного і предметів навколишнього середовища виступає символіка, знак;

- психоаналітична теорія (Зігмунд Фрейд), за якою міжособистісні взаємодії перебувають під глибоким впливом понять та конфліктів, засвоєних та пережитих у ранньому дитинстві;

- рольового наслідування (Ернст Гофман), за якою соціальні ситуації ототожнюються із театром, драматичними спектаклями, де люди – це актори.

## **Лекція №1.5** **Організаційний процес**

### План лекції

1. Теоретичні основи організаційного процесу

2. Принципи управління

**Література:** Л1 с. 63-69

### **1. Теоретичні основи організаційного процесу**

Все різноманіття підходів до організаційної діяльності можна представити у вигляді двох альтернатив.

Першу можна умовно назвати підходом примусу, коли для створення і підтримки організаційного процесу необхідно прикладати зусилля. Як тільки ці зусилля припиняються, система повертається до вихідного стану. Можна конструювати як завгодно багато штучних організаційних схем, але вони будуть неміцними і неефективними.

Другий підхід орієнтований на природні процеси організації, що розвивається досить довго, щоб дати місце і волевиявленню людини.

Організація як процес – одна з основних функцій управління. Під функцією управління розуміють сукупність повторюваних управлінських дій, об'єднаних єдністю змісту. Отже, будь-яке управління являє собою організаційну діяльність, хоча і не зводиться до неї.

Базовою ознакою побудови систем управління є спосіб організації управління, відповідно до чого виділяють кілька принципів управління.

Принцип розімкнутого управління. В основі його лежить ідея автономного впливу на систему незалежно від умов її роботи. Очевидно, що область практичного застосування цього принципу передбачає апріорну достовірність знання стану середовища та системи на всьому інтервалі її функціонування. Тоді можна визначити реакцію системи на розраховане вплив, який заздалегідь програмується у вигляді

функції незалежного змінного часу.

Даний принцип використовується при впевненості у достовірності відомостей про умови роботи системи. Безсумнівним достоїнством схеми служить простота організації управління.

Принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень. Полягає в прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми: нерегульований вплив збурень на функціонування системи. Можливість компенсації збурень, а значить, ліквідація недостовірності апріорної інформації, базується на доступності збурень вимірів.

Вимірювання збурень дозволяє визначати компенсує управління, що відбиває наслідки збурень. Зазвичай поряд з коригувальним управлінням система піддається програмного впливу. Однак на практиці далеко не завжди вдається зафіксувати інформацію про зовнішні збурення, не кажучи про контроль відхилень параметрів системи або несподіваних структурних змінах. При наявності інформації про збурення принцип їх компенсації шляхом введення компенсуючого управління становить практичний інтерес.

Принцип замкнутого управління. Розглянуті принципи відносяться до класу розімкнутих контурів управління: величина управління не залежить від поведінки об'єкта, а являє собою функцію часу чи обурення. Клас замкнутих контурів управління утворюють системи з негативним зворотним зв'язком, що втілюють базовий принцип кібернетики. У таких системах заздалегідь програмується не вхідний вплив, а необхідний стан системи, тобто наслідок впливів на об'єкт, у т. ч. управління. Отже, можлива ситуація, коли обурення позитивно впливає на динаміку системи, якщо наближає її стан до бажаного.

## **2. Принципи управління**

При постановці та вирішенні задачі оптимального управління слід враховувати наступне принципову обставину. Тільки тоді можна вибрати оптимальну поведінку системи, коли достовірно відомі поведінка досліджуваного об'єкта на всьому інтервалі управління та умови, в яких відбувається рух. Оптимальні рішення можуть бути отримані й при виконанні інших, додаткових припущень.

Невизначеність в організації призвела до появи цілого напрямку в теорії управління, базується на обліку стохастичних умов існування системи. Самі конструктивні результати були отримані при розробці принципів адаптивних і самоналагоджувальних систем.

Адаптивні системи дозволяють справлятися з невизначеністю шляхом отримання та використання додаткової інформації про стан об'єкту і його взаємодії з середовищем у процесі управління з подальшою розбудовою структури системи і зміною її параметрів при відхиленні умов роботи від апріорно відомих. При цьому, як правило, мета трансформацій полягає у наближенні характеристик системи до апріорним, які використовувалися при синтезі управління.

Ефективним прийомом вивчення динаміки об'єкта управління є метод дуального управління. Суть методу в тому, що на об'єкт поряд з командами управління подаються



спеціальні тестуючі сигнали, реакція на які для апріорної моделі встановлено заздалегідь. По відхиленню реакції об'єкта від еталонної судять про взаємодію моделі із зовнішнім середовищем.

Принцип одноразового управління. Широке коло практично значущих завдань складається з необхідності здійснити одноразовий акт управління, а саме – прийняти деяке рішення, наслідки якого позначаються тривалий час. Зрозуміло, і традиційне управління можна інтерпретувати як послідовність разових рішень. Тут ми знову стикаємося з проблемою дискретності та безперервності, межа між якими так ж розмита, як і між статичними і динамічними системами. Однак різниця все-таки існує: в класичній теорії управління виходять з того, що вплив на систему є процес, функція часу або параметрів стану, а не одноразова процедура.

Як правило, для прийняття рішення є кілька варіантів дій, кожен з яких піддається оцінці. Такий підхід максимально наближений до реальних дій відповідального суб'єкта в організаційній системі при виборі одного з варіантів, підготовлених апаратом. За кожним з них стоїть опрацювання (аналітичне або імітаційне математичне моделювання) можливого перебігу розвитку подій з аналізом кінцевих результатів – сценарій. Для зручності прийняття відповідальних рішень організуються ситуаційні кімнати, обладнані наочними засобами відображення сценаріїв на дисплеях або екранах. Для обслуговування таких утворень залучаються фахівці (операціоналісти), які володіють не тільки математичними методами аналізу ситуацій та підготовки прийняття рішень, але і предметною областю.

Слід вказати на небезпеку, пов'язану з практичним застосуванням теорії рішень недостатньо компетентними в теорії систем особами. Так, часто в організаційних системах прийняття рішення абсолютизують і зводять до оперування численними показниками і оптимальному здійсненню разового управлінського акта. При цьому випадають з поля зору наслідки виробленого дії для системи; забувають, що управляють не критерієм, а системою, не враховуючи багатостадійний замкнутий процес від системи до її стану, далі через показники до вирішення і знову до системи.

Кібернетичний підхід управління. Полягає в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, універсальність законів управління в системах різної природи, виявленні та організації механізмів зворотного зв'язку в системах управління, оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеним цілям.

Якщо ґрунтуватися на факторах зворотного зв'язку, одному з основних атрибутів кібернетичного підходу, всі досліджувані в менеджменті методи управління можна розділити на детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований методи.

Порівняно розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша забезпечує коригування поведінки системи при її відхиленні від заданого плану стану та за умови, що план не суперечить цілі. Друга петля призначена для зміни плану, якщо в процесі функціонування організації план буде суперечити її мети. Механізм зворотного зв'язку

забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних керуючих впливів, але й більш складні дії, пов'язані з аналізом обставин, що сприяють виникненню цих відхилень.

## Лекція №1.6

### Теоретичні засади організації як об'єкта управління

#### План лекції

1. Поняття самоорганізації
2. Синергетичний підхід до самоорганізації

**Література:** Л1 с. 54-59

#### **1. Поняття самоорганізації**

Поняття самоорганізації знаходиться в центрі сучасних уявлень про еволюційні процеси. Самоорганізація – фундаментальний процес природи.

Термін «самоорганізація» став застосовуватися для позначення природних антиентропійних процесів впорядкування, які мають іншу природу, ніж процес рівноважної організації (наприклад, кристалізації), хоча тривалий час вважалося, що порушення другого закону термодинаміки можливі лише за свідоме втручання людини. Приставка «само–» підкреслює як іманентні причини явища, так і існування відмінностей у природі нерівноважного і рівноважного упорядкування, пов'язаних з активною або пасивною їх роллю у становленні відповідного порядку (самоорганізація – активне упорядкування). Розрізнити самоорганізацію і організацію при аналізі складних явищ можна тільки на основі відмінності їх сутності. Самоорганізація передбачає природну зміну стану.

Синергетика розглядається як так звана когерентна самоорганізація. Її механізм пов'язаний з кооперативною взаємодією безлічі однорідних компонентів, що призводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Термін «синергетика» введений Г. Хакеном для позначення міждисциплінарного напрямку, надає завдяки результатам досліджень у галузі теорії лазерів і нерівноважних фазових переходів ідейну основу для плідної співпраці дослідників у різних областях. Синергетика займається вивченням систем, що складаються з великого числа частин, які складним чином взаємодіють між собою.

Можна відзначити, що синергетика – наукова дисципліна, що вивчає процеси виникнення і колективних взаємодій об'єктів (елементів, підсистем):

- які відбуваються у відкритих системах при нерівних умовах;
- супроводжуються інтенсивним обміном речовиною і енергією підсистем з системою і системи з навколишнього середовища;
- характеризуються мимовільно (відсутністю жорсткої детермінації ззовні) поведінки об'єктів (підсистем), що поєднується з їх взаємодією;
- мають результатом впорядкування, самоорганізацію, зменшення ентропії, а також еволюцію систем.

Синергетику можна коротко охарактеризувати трьома ключовими ідеями:

нелінійність, самоорганізація, відкриті системи. Синергетичну концепцію самоорганізації можна визначити у вигляді наступних положень:

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, які характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою та її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака – зростання порядку, обумовлене протіканням процесів, протилежних встановленню термодинамічної рівноваги, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, виникненням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія, а також взаємодія (наприклад, кооперація) складніших в інформаційному сенсі об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система та її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем в їх індивідуальному і колективному прояві, а також впливами з боку середовища, в яке «занурена» система.

5. Поведінка підсистем і системи в цілому характеризується спонтанністю – акти поведінки не є суворо детермінованими.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі поряд з іншими процесами, тощо.

## **2. Синергетичний підхід до самоорганізації**

Синергетика вивчає відкриті (обмінюються речовиною та енергією з зовнішнім середовищем, мають джерела і стоки енергії) нелінійні (описувані нелінійними рівняннями) системи. Предмет синергетики – механізми самоорганізації, тобто механізми самопроізовольного виникнення, щодо сталого існування і саморуйнування макроскопічних упорядкованих структур, що характеризують такого роду системи. Ці механізми притаманні і світу природних (живих і неживих), і світу людських, соціальних процесів. Тому синергетику розвивають представники самих різних дисциплінарних областей (фізики, біології, хімії, математики).

Синергетика має власну мову. Це мова таких понять, як «аттрактори» і «біфуркації», «фрактали» і «детермінований хаос».

Поняття аттрактора близько поняттю мети. Під аттракторами в синергетиці розуміють стійкий стан системи, який ніби притягує (від латинського *attrahere* – притягати) до себе безліч «траєкторій» системи, визначених різними початковими умовами.

Синергетична теорія аттракторів має всі підстави стати однією з базисних теорій управління. Вона розширює уявлення про можливості передбачити хід подій і впливати на ситуацію.

Фрактал – самостійно діюча структурна одиниця підприємства. У кожного

фрактала своє завдання, точніше, в процесі функціонування фрактали ставлять і формулюють ці завдання. Фрактали можуть бути змінені, виникати знову і розпадатися.

Фрактали – самоорганізовані структурні одиниці. Вони групуються без зовнішнього тиску, щоб служити цілому.

Виділяють три процеси самоорганізації:

✓ процеси виникнення якісно нового цілісного формування з якоїсь сукупності об'єктів певного рівня;

✓ процеси, що підтримують певний рівень організації при врахуванні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування;

✓ процеси вдосконалення організацій, здатні накопичувати і використовувати минулий досвід.

Основною характеристикою самоорганізації будь-якої системи, її еволюції є незворотність, що виражається в певній спрямованості її змін. Незворотність або неповторність процесу означає неможливість змінити спрямованість процесів самовиникнення в кожний даний момент.

Самоорганізація – процес розвитку системи, для якого характерні:

- принцип негативного зворотного зв'язку, що показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок;

- принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються і посилюються.

Постійний компроміс між цими принципами реалізується за допомогою структурних змін, посилення нерівноважності і виходом системи на новий діапазон розвитку. Система може функціонувати, не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані з допомогою позитивного зворотного зв'язку. Процеси, в яких взаємодія підсистем запускає позитивний зворотний зв'язок, стрімко переводять систему в новий стан, не завжди сприятливе, але потрібне з якихось причин для системи. Самопосилення системи триває до виникнення нових негативних зв'язків, стабілізуючих систему, але провідних до нового рівня безладу.

Для самоорганізації системи характерні такі риси, як спонтанність і випадковість. Також характерною умовою самоорганізації є властивість автономності, що означає, що система реагує передусім на внутрішні зв'язки, тобто орієнтується на власні цілі. Зовнішнє середовище в кращому випадку ініціює певні зміни. При цьому підсумок зміни станів також визначається саме взаємозв'язками у внутрішній структурі, а не зовнішнім поштовхом. Процес самоорганізації системи підтверджує, що з посиленням організації ефективність раціональних і цілеспрямованих дій слабшає, організація сама «створює» себе, часом протидіючи свідомому керівництву.

## Розділ №2. Функціонування та розвиток організації

### Лекція 2.1

#### Організаційне проектування

##### План лекції

1. Визначення поняття «проектування»
2. Проектування структури організації

**Література:** Л1 с. 63-69

#### **1. Визначення поняття «проектування»**

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

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

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 має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

Організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації. По суті, проектування організації – це постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

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

Цілі організаційного проектування:

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

Організаційна система є сукупністю двох частин:

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

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи,

необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

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

Процес проектування організації має базуватись на таких принципах:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є організування, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінювання організаційної структури за низкою критеріїв: економічністю, оптимальністю, оперативністю та надійністю.

Розрізняють два підходи до проектування організації:

- бюрократичний (механістичний)
- біхевіористичний (органічний).

Бюрократична (механістична) модель. Структура організації спирається на систему формальної влади. Характеристики: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються на фахову підготовку. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту: передпроектні роботи; технічне проектування; робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки

початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

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

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

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

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.

3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-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 проєкту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування.

## **2. Проектування структури організації**

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

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація – надзвичайно

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

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

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни умов, в яких діє організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх удосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінювання. Визначаються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності



в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

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

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

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

## **Лекція №2.2**

### **Структура організації як чинник забезпечення її ефективності**

#### *План лекції*

1. Поняття про організаційну культуру
2. Методи підтримки організаційної культури

**Література:** Л1 с. 74-84

#### **1. Поняття про організаційну культуру**

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

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

Так чи інакше, організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів,

критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

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

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини.

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

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи.

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. Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність норм та інститутів.

До основних ознак організаційної культури відносять:

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

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

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

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

Організаційна культура виконує різні функції, які 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.

Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила, що вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи.

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.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника.

Освітня та розвиваюча функція. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників.

Функція управління якістю. Організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією.

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 в очах тих, хто її оточує.

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.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними.

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 збитків.

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

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

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

Існує чимало інших класифікацій організаційної культури.

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.

## **2. Методи підтримки організаційної культури**

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів, зокрема:

- контроль з боку менеджерів;
- реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи;
- моделювання ролей, навчання та тренування;
- критерії визначення винагород та статусів;
- критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.

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. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання.

## Лекція №2.3

### Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

#### План лекції

1. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації
2. Зовнішнє середовище організаційної системи

**Література:** Л1 с.88-100

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

Внутрішні елементи організації відіграють важливу роль у забезпеченні її ефективного функціонування. Внутрішні змінні в основному є результатом діяльності менеджерів та знаходяться під їх впливом. Внутрішні змінні – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, її склад та взаємозв'язки.

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

Одним із підходів до групування чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні загальні характеристики, параметри – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. При цьому дослідники акцентують увагу в основному на перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація власне і створюється з метою перетворення ресурсів у кінцевий результат.

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

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

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

Цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові, за черговістю

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

Структура організації – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудований у такій формі, що дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці.

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

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

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

Як правило, технологію розглядають як щось, пов'язане з винаходами, машинами, наприклад, напівпровідниками та комп'ютерами. Проте технологія є ширшим поняттям. За визначенням Ч. Перроу, технологія – засіб перетворення сировини (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги. При цьому технологія, що використовується в організації, залежить від типу виробництва (одиничне, серійне, масове).

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

Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути

виконане без співпраці людей, які становлять п'яту внутрішню змінну організації. Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій системі управління. Якщо керівництво – окремі менеджери – не визнають, що кожен працівник є особою зі своїми неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти поставлених цілей невелика. Є три основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; характер поведінки керівника як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння і успішне управління людською змінною – складне завдання. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особи та зовнішнього середовища.

## **2. Зовнішнє середовище організаційної системи**

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації місії та передаючи йому результати трансформаційних зусиль. Внутрішнє середовище організації, формуючись під впливом схвалюваних керівництвом рішень, визначає рівень ефективності діяльності організації. Проте успіх її діяльності залежить також від сил зовнішнього оточення, які визначають «загальні правила гри», тому їх необхідно враховувати та використовувати.

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

Чинники зовнішнього середовища поділяються на дві основні групи – мікросередовище і макросередовище, або прямої та непрямой дії.

Чинники прямої дії безпосередньо впливають на функціонування організації та випробовують на собі вплив її операцій. До цієї групи відносять постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, конкурентів, контактні аудиторії засобів масової інформації. Чинники непрямой дії включають економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші фактори.

У процесі проведення операцій організація вимушена, у першу чергу, враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Проте, окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також зовнішнє середовище непрямой дії. Воно не робить прямого впливу на операції організації, оскільки при цьому узгоджуються інтереси обох сторін, немає альтернативи. Середовище непрямой дії не впливає на стан організації в даний момент. Водночас такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до певного бізнесу

або конкретного бізнесмена позначаються на діяльності організації в майбутньому та можуть навіть виявитися вирішальними. Вплив чинників непрямой дії опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. До чинників непрямой дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

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

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

Всі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані. Ступінь взаємопов'язаності чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Особливо сильна взаємопов'язаність цінкових чинників. Взаємопов'язаність чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під складністю зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на які організація має реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника. Кількість чинників залежить від складності виробництва: кількості використовуваних початкових компонентів, технологій, рівня кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається.

Рухливість зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі організації. Рухливість зовнішнього середовища може бути вищою для одних підрозділів організації (служба маркетингу, відділи досліджень і розробок) та нижчою для інших (виробничі цехи, допоміжне виробництво).

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

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

Виділяють різні види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища:

- управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності;

- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності;



- 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.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях.

По–перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем організації, але роблять вагомий вплив на її діяльність).

По–друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати лише чинники мікросередовища.

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

## **Лекція №2.4**

### **Інформаційно-аналітичні технології в організації**

1. Вплив глобалізму на організацію
2. Стратегії глобалізму

**Література:** Л1 с. 106-117

#### **1. Вплив глобалізму на організацію**

Локальні цивілізації виникли близько шести тисячоліть тому в межах стародавніх держав та їх об'єднань – у Шумері, Єгипті, Індії. Потім вони змінювалися, зникали, трансформувалися у цивілізації нових поколінь.

Експерти виділяють 4 фази економічного розвитку і за ними класифікують цивілізації. До архаїчної фази відносять месопотамську, єгипетську, далекосхідну, мезоамериканську, класичну, південно-азійську, афро-азійську. До доіндустріальної відносять західну, далекосхідну, євразійську. Цивілізаціями індустріального етапу економічного розвитку є західна, православно–християнська, ісламська, індуїстська, далекосхідна. Постіндустріальна епоха виділяє формувалася такими цивілізаціями: євразійська, східноєвропейська, західноєвропейська, північноамериканська, латиноамериканська, африканська, японська, китайська, буддійська, індійська, мусульманська, океанічна.

Формування цивілізацій четвертого покоління зумовлене: по–перше, новим етапом історичного процесу, по–друге, зміною техногенної цивілізації на гуманістично–креативну, ноосферну, постіндустріальну форму; по–третє, викликом з боку процесів диференціації та дезінтеграції на нових принципах. Останній процес найбільш наочно спостерігається передусім у межах західної цивілізації, яка, маючи за

своє історичне ядро Задіну Європу, опанувала індустріальне суспільство і поширилося на Північну та Латинську Америку, Австралію та Океанію, перетворила на колонії Індії, Африку, підпорядкувала своєму впливу Китай.

Глобалізм – новий майбутній економічний устрій і суспільнополітичний лад світового масштабу.

На нинішньому етапі розвитку теорії глобалістики серед основних підходів до визначення природи, суті і характеру розвитку процесів глобалізації цілком оправдано домінує соціально–культурологічний підхід, який представляє глобалізацію в найбільш широкому цивілізаційному контексті. Професор У. Мінголо (США) трактує глобалізацію як третій етап тисячолітньої глобальної трансформації.

Перший – розпад колоніальної системи, другий – розпад соціалістичної системи. Відзначається нова цивілізаційна роль глобальних ТНК, які нібито підводять народи до досягнень цивілізації.

Серед найбільш суттєвих ознак економічного глобалізму такі:

а) вихід (виведення) економічних інтересів національних господарських суб'єктів за національно-державні рамки;

б) вихід національних корпорацій на глобальний ринок, що формується; в) перетворення національних корпорацій в ТНК, а потім – в глобальні корпорації;

в) розширення сфери діяльності транснаціональних економічних і фінансових структур до рівня глобальних ринків;

д) неможливість вирішення більшості економічних і соціальних проблем на обмеженому національному рівні;

е) зростаюча залежність економічної ситуації в більшості країн від ситуації в країнах–лідерах глобалізації;

є) зростаюча доларизація національних економік;

ж) посилення добровільно–примусової координації національних економічних і фінансових стратегій і політик на глоба рівні (особливо в галузі торгівлі, фін, екології, зайнятість, еміграція).

На сучасній постіндустр фазі виділ такі цивілізації, як Євразійська, східноєвропейська, західноєвропейська, північноамериканська, латиноамериканська, африканська, японська, китайська, буддійська, індійська, мусульманська, океанічна. Сьогодні – процес висунення на перший план цивілізаційних розбіжностей і посилення диференціації локальних цивілізацій

Особливості четвертого покоління локальних цивілізацій:

1) їх більша диференціація у порівнянні з цивілізаціями третього покоління (в тому числі розшарування західної цивілізації на західноєвропейську, північноамериканську, латиноамериканську, океанічну; далекосхідна, китайська, японська, буддійська);

2) зростаюча роль цивілізаційної спільності і міжцивілізаційних розбіжностей;

3) нарощення потенціалу партнерства локальних цивілізацій, формування нового типу відносин між ними.

На початку ХХІ ст. у глобальному економічному просторі серед класичних цивілізаційних груп ІV покоління можна виділити:

1) авангардні цивілізації, що реалізують постіндустріальну економічну програму, яка ґрунтується на високотехнологічній основі і узгоджує ринкові механізми з регулюючою функцією держави. Вони є лідерами глобальної економіки і забезпечують високий рівень. Їх представляють Північна Америка, Західна Європа, Японія, а також нові індустріальні країни;

2) цивілізації з приблизно середньосвітовим рівнем розвитку, (латиноамериканська і частково мусульманська цивілізації, а також країни Східної Європи);

3) цивілізації з низьким рівнем економічного розвитку, що перебувають у стадії застою, – африканська цивілізація (на південь від Сахари, але без ПАР), частина мусульманських і буддійських країн з низьким рівнем прибутку;

4) китайська цивілізація

5) євразійська цивілізація

## 2. Стратегії глобалізму

З огляду на це стратегії глобалізму повинні враховувати:

1) більшу синхронізацію економічних циклів і криз, які не матимуть штучних кордонів.

2) поетапне утвердження способу виробництва з характерним набором і співвідношенням устроїв:

3) чітке розмежування ринку і неринку секторів

4) зміну співвідношення реальної і «віртуальної» економіки, що віддзеркалює пропорції відтворення у викривленій реальності фінансових цінностей, які обертаються за властивими законами.

Однополярність світового економічного розвитку з домінуванням єдиної світової держави-імперії в цілому є достатньо позитивним сценарієм глобальних трансформацій. Цей позитивізм, щоправда, може мати прояв за певних умов. Світова держава-імперія у теорії являє собою інститут, орієнтований на вирішення глобальних проблем і організацію світового розвитку на власній території. Такий інститут пропонує світу один-єдиний загальний світовий порядок, а не вибудовує власний добробут за рахунок організації двох світопорядків: одного – для себе, а іншого – для решти країн світу. Світова держава-імперія відрізняється і тим, що не розділяє світ і людство, а пропонує єдині універсальні засади існування.

На сьогодні проект однополярного розвитку економічної системи світу реалізується в контексті геополітичної ідеології американського глобалізму, що в навіть найзагальніших проявах відрізняється від класичних уявлень про однополярність.

## Лекція №2.5

### Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти

#### План лекції

1. Поняття ефективності діяльності організації
2. Чинники ефективності організації

**Література:** Л1 с. 121-129

#### **1. Поняття ефективності діяльності організації**

Поняття "ефективність" в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності 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 організацій використовувати середовище з метою придбання рідкісних ресурсів.

Одним із основних аспектів цієї концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги "максимізації", що висувається в інших підходах, ця методологія припускає "оптимізувати" використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати за фіксованих витрат або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі "хороших" внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік цієї концепції — надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Названий підхід можна застосовувати до ситуації, коли потужні групи осіб поза організацією здатні чинити істотний вплив на її функціонування.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій ціле-покладання (формулювання цілей відповідно до потреб), ціле-забезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні,

так і зовнішні аспекти ефективності.

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

- дієвість — рівень досягнення поставленої мети;
- економічність — рівень використання ресурсів;
- якість — рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність — співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;

- якість трудового життя — ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності;

- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього, ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожну з названих ознак. Такий підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації.

Зіставлення запропонованих підходів з розумінням сутності ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей становить основний зміст ефективності організацій. Якщо цілі певного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом із тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів цієї діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

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

- цілі в кожен певний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висуваються з боку як суспільства, так і самої організації;

- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні та внутрішні умови функціонування організації;

- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;

- для досягнення цілей використані визнані, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дає змогу уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Виходячи з цих положень, можна сформулювати таке визначення. Ефективність діяльності організації — це її властивість, пов'язана зі здатністю організації формувати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

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

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, представленої на рис. 11.1, 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.



Рис. 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.

## 2. Чинники ефективності організації

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

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

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

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. їх реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із

зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стан внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку організації.

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

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

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

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

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

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

підвищення організаційної ефективності.

#### **Література:**

1. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. – Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
2. Гончарова М.Л., Мірошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 134 с.
3. Жуковська Л.Е. Теорія організацій: навч. посіб. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.