

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

КОНСПЕКТ

лекцій з навчальної дисципліни

«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності

073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

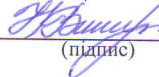
Склав: викладач, к.е.н., доцент Паустовська Т.І.
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії

менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «04» 09 2025 р.

Голова циклової комісії


(підпис)

Смирнова Н.В.
(прізвище та ініціали)

Кривий Ріг
2025

Розділ №1. «Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку»

Лекція №1.1

Тема: «Методологічні засади теорії організації»

План лекції:

1. Теорія організації в системі наукових знань
2. Категорії теорії організації
3. Методологія теорії організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Теорія організації в системі наукових знань

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

Об'єкт теорії організації – це регульовані та такі, що самоорганізуються, процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін. Предмет теорії організації – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості.

2. Категорії теорії організації

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

- 1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);
- 2) категорії, що переважно відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, Теорія організації, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організація, закони організації, організаційна культура);
- 3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

3. Методологія теорії організації

Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

Метод організаційної науки не описує сам об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), вказує дослідникові, які і як застосовувати засоби дослідження, щоб отримати дійсні знання про предмет.

До основних методів теорії організації відносяться:

- індуктивний,
- статистичний,
- абстрактно-аналітичний,
- порівняльний.

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

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

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

Суть порівняльного методу полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення даний метод набуває для з'ясування процесів зміни, розвитку, динаміки досліджуваного явища, розкриття тенденцій і закономірностей функціонування розвитку організаційних систем. Ефективність застосування порівняльного методу в практичній організаторській діяльності, науковому дослідженні визначається правилами, виробленими багатовіковим дослідницьким досвідом:

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

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

по-третє, порівняння повинне здійснюватися, перш за все, за такими ознаками схожості та відмінності, які мають важливе, істотне значення. Слід порівнювати невідоме (факти, що обґрунтовуються) з відомим (раніше встановленим знанням). Організаційні процеси і явища носять універсальний характер і не можуть бути описані методами який-небудь однієї дисциплінарної науки. Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного і історичного підходу (рис. 1.1).

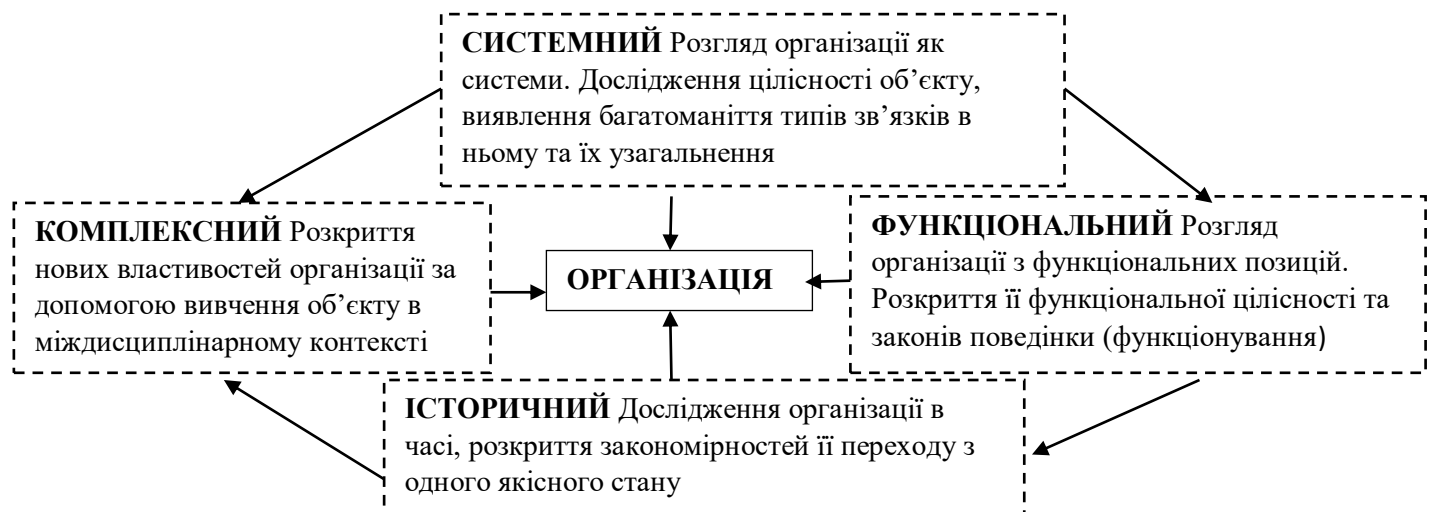


Рис. 1.1 – Підходи до вивчення організації

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.

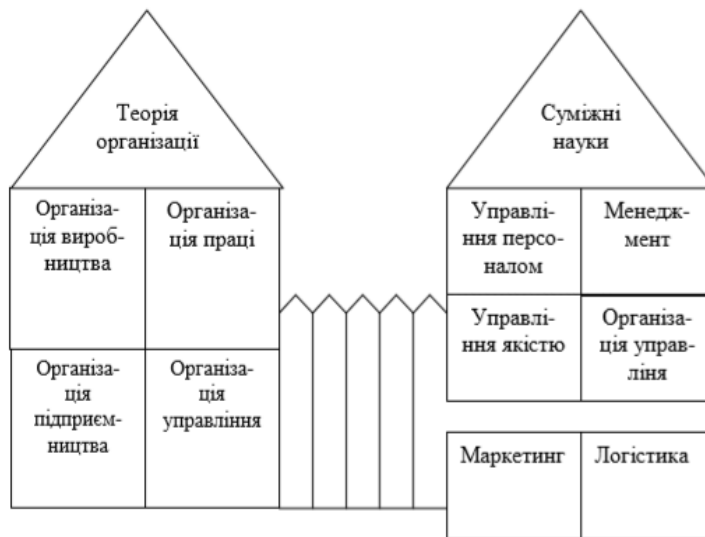


Рис. 1.2 – Зв'язок дисципліни «Теорія організації» з іншими дисциплінами

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.

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

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 сприймання 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.

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.

Лекція №1.2

Тема: «Організація як об'єкт управління»

План лекції:

1. Сутність і класифікація організацій
2. Види організацій
3. Організація як соціальне утворення.
4. Концепція життєвого циклу організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Сутність і класифікація організацій

Передумовою здійснення менеджменту є наявність організації, в межах якої відбувається цей процес. Менеджмент виникає там, де потрібно узгоджувати дії декількох осіб. Тобто спочатку треба мати організацію, а потім потрібно створювати механізм керівництва людьми, з яких складається організація. Поняття організації вживається в двох аспектах:

інституціональному, коли організація означає певну групу людей, що спільно досягають загальних цілей;

процесному, коли організація означає взаємодію людей між собою.

В обох випадках щодо організації треба мати відповіді на три ключові запитання:

- Як згруповані працівники?
- Хто для кого є начальником?
- Хто які завдання виконує?

Теорія організації налічує декілька концепцій. Класичні організаційні теорії, обґрунтовані Ф. Тейлором та А. Файолем. Вони визначають такі основні риси організацій: загальна ціль чи місія; розподіл праці; координація зусиль; ієрархія повноважень і влади. Для забезпечення ефективної діяльності організацій пропонувалось використання влади як головного координаційного і

мотиваційного інструменту.

Честер Бернард запропонував ряд нових ідей щодо функціонування організацій: делегування влади знизу нагору; теорію сприйняття повноважень; ключове значення інформації в керівництві організаціями; готовність кожного члена організації бути корисним для інших членів. Особливий підхід полягає в тому, що розпорядження менеджера мають узгоджуватися з особливими потребами і можливостями підлеглих.

Складовими концепції М. Вебера є: розподіл праці; ієрархія влади; мережа (система) правил; безособовість управління, наголос на посаду. Основою для прийняття рішень мають служити правила, інструкції та процедури.

Поняття «організація» у менеджменті вживається у двох значеннях: організація як функція управління і організація як підприємство, установа (заклад).

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організація – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

В основі поняття «організація» знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам:

- наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- за способом та метою утворення: формальні організації та неформальні
 - за кількістю цілей: прості та складні організації
 - за величиною виділяють великі, середні та малі організації.
 - за юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи.
 - за формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.
 - за характером адаптації до змін слід виділити механістичні організації та органістичні
- Узагальнена класифікація організацій представлена на рис. 1.1.

2. Види організацій

За способом та метою утворення:		За кількістю цілей:		За величиною:		За юридичним статусом:	
• формальні		• прості		• великі		• юридичні особи	
• неформальні		• складні		• середні		• неюридичні особи	
				• малі			
За формами підприємництва:				За характером адаптації до змін:			
• підприємства				• механістичні			
• товариства				• органістичні			
• банки							
• страхові компанії							
• інвестиційні фонди тощо							

Рис. 1.1 – Класифікація організацій

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. Формальні організації – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це проста організація. Але в економіці в основному функціонують складні організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та малі організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, в середніх - сотні, а в малих – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін слід виділити механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) та органістичні - характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

3. Організація як соціальне утворення

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система має певні властивості, а саме:

- цілісність (змінна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібність (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованість (здатність виконувати певний перелік робіт);
- перетворення вхідних елементів у вихідні;
- централізація (одна зі складових стає домінуючою);
- зростання (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність причин можливих порушень.

Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є усі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо); виходом є продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Можна виділити такі загальні риси організацій:

- установлення місії та цілей;
- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;

- горизонтальний поділ праці;
- вертикальний поділ праці;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності.

Успіх будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької ініціативи;
- розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

4. Концепція життєвого циклу організації

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, Інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Стадії життєвого циклу організації та характер діяльності організації відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного росту прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

За іншою концепцією життєвого циклу виділяють чотири стадії розвитку організації:

- зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності),
- зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, зростання прибутку),
- «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту),
- спадання (згорання діяльності та переорієнтація).

На кожній стадії життєвого циклу розвитку цілі і завдання організації міняються із-за природного зростання чи скорочення обсягів діяльності, а також істотно коректуються цілями власників бізнесу. Тому залежно від стадії знаходження організації на кривій її життєвого циклу соціальна відповідальність носить чи переважно економічний характер, чи ще й соціальний характер з дотриманням етичних норм відносин з працівниками, партнерами, місцевими співтовариствами, державою тощо.

Лекція №1.3

Тема: «Основні організаційні теорії та моделі»

План лекції:

1. Еволюція теорії організації
2. Основоположні ідеї теорії організації
3. Сучасна теорія організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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 підлеглих 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 поводилися 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 X–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 організації мети;

- честолобство 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 організації мети.

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

- слідування 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.

Лекція №1.4

Тема: «Основні моделі організації»

План лекції:

1. Класична модель
2. Бюрократична модель
3. Неокласична модель
4. Інституційна модель
5. Системна модель

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Класична модель

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

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками. Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль.

Перш за все, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особа.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- організаційні цілі – отримання економічних і інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- структура і процеси – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- характер організаційної поведінки – виконання вказаних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- тип системи управління – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т.д.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети;

- розвиток – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;

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

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, що формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш менш автономних частин, кожна з яких окремо може бути вдосконалена для підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль будуються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень. Організація виступає як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища. Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються при побудові раціоналістичної моделі організації.

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

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

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

Спеціалізація. Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції. Взаємини між лінійною структурою і штабними службами. У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро і інших підрозділів системи управління) полягають в тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації і ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

2. Бюрократична модель

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

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

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

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну, в якій внутрішнє життя протікає за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації. Система носить примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відлагоджений позбавлений індивідуальності механізм. Особа існує ізольовано від інших і повинна бути

пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів. Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

3. Неокласична модель

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

Нижче приводяться характерні риси неокласичної моделі:

- організаційні цілі – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп і індивідів;
- структури і процеси – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мовою під впливом еволюції і адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;
- характер організаційної поведінки – дії, що викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;
- тип системи управління – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;
- розвиток – спонтанно назріваючі зміни внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- головні напрями вдосконалення – дія на групові і індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

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

4. Інституційна модель

Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації обумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і поза організацією. Одним з принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема «партисипативне управління», засноване на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень. Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Важливими рисами інституційної моделі організації прийнято вважати:

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

Характерні риси інституційної моделі:

- організаційні цілі – досягнення мети розвитку організації;
- структури і процеси – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, при якому неформальним системам надається провідне значення;
- характер організаційної поведінки – встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації;
- тип системи управління – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і в низці випадків заважають досягненню мети організації;
- розвиток – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей і конфліктів.

Головні напрями вдосконалення – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що призводять до певних компромісів між групами. В цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії і розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, що підвищує їх сприйнятливість до підлеглих, яка допомагає налагодити вільні комунікації між членами організації.

5. Системна модель

Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60-70 роки стало посилення взаємозв'язків всіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем. Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації і методам, що дозволяють розділити її діяльність на окремі завдання і робочі операції. У них не розглядаються достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації. Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних, і розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації і зовнішнього середовища. Вона базується також на концепції соціальних систем, тобто включає і інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій положення кібернетики, економічної науки, математичного моделювання, соціології, психології і інших галузей знання.

Системній моделі організації властиві наступні риси:

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

Як видно з наведених положень, в системній моделі організації реалізується спроба

забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації і доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

Тема №1.5

Тема: «Організація як система»

План лекції:

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

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Поняття системи

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Вибір управлінського стилю і методів менеджменту зумовлює певні організаційні структури та форми, а організаційна форма, у свою чергу, впливає на формування організаційної поведінки членів колективу.

Відсутність організації унеможливорює цілеспрямоване управління виробничим процесом і персоналом. Однак *організація – не самоціль, а засіб, що допомагає управляти персоналом і розподілом праці.*

Організація – це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності – приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. Організацію розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежовування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Результатом структурування є організаційна структура, яка складається з організації структури та організації роботи.

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Завдання організації

Завдання організації впливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання

організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Елементи організації

Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують за допомогою таких організаційних елементів:

- завдань і їх носіїв;
- посад і їх формування;
- організаційної поведінки;
- повноважень і відповідальності;
- інстанцій і їх формування;
- допоміжних служб керівників;
- відділів;
- транспортної та комунікаційної мереж.

Виробничі завдання персоналу класифікуються за певними критеріями:

- за видами діяльності (функціональний розподіл) виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду: придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;
- за об'єктами залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їх груп) і районів збуту;
- за фазами процесу прийняття рішення, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;
- за розміщенням виробництва, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);
- за часом – періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи за такою ієрархією:

- група (об'єднання кількох посад);
- відділ (кілька груп);
- головний відділ (кілька відділів);
- сектор (кілька головних відділів).

Організаційну структуру характеризує також поняття "інстанція". *Інстанції* — це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.

Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади.

У результаті створення інстанцій організація набирає ієрархічної структури з таким порядком підлеглих: керівництво організації, керівники секторів, керівники головних відділів, начальники відділів і керівники груп. В організації розрізняють, як правило, три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. Інстанція може бути персоніфікована однією особою чи кількома з однаковим становищем.

У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно. Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній інстанції. Проте типізація в цьому разі навряд чи можлива, бо ефективний

діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого — комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється організаційна система управління.

2. Класифікація організацій

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.

СТАТИКА – урівноважений стан організації, у якому вона перебуває незалежно від негативних або позитивних змін, що відбуваються в зовнішнім 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»	ДИНАМІКА – розвиток організації та її поступальних рухів уперед до нових цілей під впливом впливів (наприклад, 1-й закон Ньютона: змінити стан інерції може тільки дія). Для організації, що розвивається динамічно, характерне прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології, збільшувати випуск продукції, розширювати коло розв'язуваних завдань, освоювати нові ринки для збільшення прибутку, прагнучи до стану стійкої рівноваги
--	---

3. Життєвий цикл організації

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

Для створення організації необхідно пройти 10 етапів:

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

2. Розробка й оформлення комплексу установчих документів.

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

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

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

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

7. Поставлення на облік у податковій інспекції, Пенсійному фонді, Фонді зайнятості, Фонді

медичного страхування й ін.

8. Подача комплексу документів у Реєстраційну палату. До комплексу 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).

Ще в 60-х роках минулого віку було запропоновано розглядати організацію в термінах «особистості», а розвиток організації стали зіставляти з розвитком людини. У 1965 році Дж. Гарднер писав: «Як люди і рослини, організації також мають свій життєвий цикл. Вони проходять час зеленої і гнучкої юності, розквіту і сучкуватої старості... Організації можуть подолати час від юності до старості за два або три десятиріччя, а можуть жити віками». Таке порівняння, як: «Подібно людям, організації мають свій «погляд» на значення життя, на те, чим для них є люди, персонал...», наводить на роздуми про те, що організації, як і люди, живуть і розвиваються по своїх внутрішніх психологічних законах. Якщо і далі слідувати логіці таких міркувань, то можна передбачити, що організації в своєму розвитку долають кризи, переходячи на нові етапи розвитку, досягають свого розквіту і, зрештою, вмирають. Доречно привести ще одне порівняння: «... дивишся на інакшу фірму: їй зроду три роки, а вона вже як дитина, що постаріла - дряхле керівництво, апатичні співробітники, нікому нічого не треба...». Напрошується висновок про те, що всі організації індивідуальні в своєму розвитку, і психологічний вік організації може сильно відрізнятись від фізичного. Спостереження Л. Грейнера за організаціями майже протягом 27 років (з моменту виходу його статті «Evolution and revolution as organizations grow» в 1972 році) і аналіз етапів розвитку різних організацій дозволяє йому затверджувати, що «смертей» організацій на сьогоднішній день стало набагато більше.

Життєвий цикл організації- сукупність стадій розвитку, через які проходить організація за період свого функціонування.

Ця теорія розглядається в рамках менеджменту і має на увазі проходження організацією декількох етапів розвитку.

Життєвий цикл має наступний вигляд: зародження і становлення, зростання, коли фірма активно заповнює вибраний нею сегмент ринку, зрілість, коли фірма намагається зберегти частку ринку, що є під своїм контролем і старість, коли фірма швидко втрачає свою частку ринку і витісняється конкурентами. Надалі організація або ліквідовується, або впливається в більш велику, або розбивається на більш дрібні організації, які в залежності від ситуації можуть виявитися на стадії зростання або зрілості (рідше - інших стадіях). Скільки організацій, стільки і різних типів життєвого циклу.

Модель життєвих циклів є одним з відомих інструментів, що використовуються для опису процесу розвитку будь-якої економічної системи. На основі моделі життєвих циклів можна проаналізувати окремі чинники, що впливають на організаційну ефективність. Різноманітність видів життєвих циклів дозволяє аналізувати зміни, що відбуваються на різних рівнях управління промисловим підприємством.

Структура життєвого циклу організації

Організація перебуває в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі ще нечіткі, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення. У цю стадію входять наступні явища: зародження, пошук однодумців, підготовка до реалізації ідеї, юридичне оформлення організації, набір операційного персоналу і випуск першої партії продукту.

Відбувається створення організації. Фундатором виступає підприємець, поодинці або з декількома соратниками що виконує всі роботи. У компанію на цій стадії часто приходять люди, залучені самою особистістю творця і розділяючі його ідеї і надії. Комунікації між співробітниками легкі і неформальні. Всі працюють багато і довго, переробки компенсуються скромними зарплатами, вдячністю начальства і надіями на майбутні доходи.

Контроль заснований на особистій участі керівника у всіх робочих процесах. Організація не формалізована і не бюрократизована, для неї характерна проста структура управління. Основна увага приділяється створенню нового продукту або послуги і завоюванню місця на ринку. Потрібно відмітити, що деякі компанії можуть зупинитися в своєму розвитку саме на цій стадії і існувати при такому стилі управління багато років.

На цьому етапі організація є соціосистемою оскільки вона складається з людей, належних єдиної або схожим парадигмам. Кожний член організації володіє власними культурними уявленнями і системою цінностей. Спільна діяльність, яку починають вести члени організації, запускає процеси формування знань на індивідуальному рівні, коли досвід, що отримується кожним членом організації, переробляється відповідно до особистих переконань і уявлень. На цьому ж етапі починається ярмарок знань, коли в ході спільної діяльності кожний член колективу волею-неволею демонструє власну систему уявлень, уміння і навички.

Фірми виникають добровільно, тому що вони представляють більш ефективний метод організації виробництва. На першому етапі свого розвитку фірма поводить себе як сіра мишка - підбирає зернятка, які випускають з уваги більш великі ринкові структури.

На етапі виникнення фірми дуже важливо визначити стратегію конкурентної боротьби: Перша стратегія – силова, діюча в сфері великого виробництва товарів і послуг. Друга стратегія - приспособительная: Задачі таких фірм: задовольняти індивідуальні потреби конкретної людини. Третя стратегія: нишевая глибока спеціалізація виробництва – то, що організація може робити краще за інших.

Стадія розвитку. Етап колегіальності

Етап колегіальності – період швидкого зростання організації, усвідомлення своєї місії і формування стратегії розвитку (неформальні комунікації і структура, високі зобов'язання). Відбувається зростання компанії: йде активне освоєння ринку, зростання інтеграції особливо інтенсивні.

Успішність розвитку організації на цьому етапі залежить:

- * від того, наскільки повно розуміють ідеї лідера члени організації;
- * від того, наскільки члени організації збагачують лідера ідеями;
- * від готовності членів організації реалізовувати рішення лідера;
- * від того, наскільки ефективно побудована колективна робота.

Якщо відкинути індивідуальні особливості як лідера, так і членів організації, то всі ці чинники визначаються груповими уявленнями і цінностями – тим, що утворить базис організаційної культури. Цей етап можна умовно назвати періодом формування базису організаційної культури. На ньому успіх і невдачі організації активно переробляються на всіх рівнях організації: індивідуальному, груповому, організаційному.

Ускладняється тим, що творці компанії з підприємців повинні перетворитися в професіоналів-менеджерів. Це означає серйозну зміну стилю управління, до якого багато які підприємці виявляються не готові. Тому на даному етапі нерідкі випадки запрошення професійних менеджерів з боку і передачі їм окремих функцій управління, а також звернення до консультантів для налагодження обліку і контролю. Загалом стадія зростання характеризується:

- * збільшенням числа співробітників;
- * розподілом праці і зростанням спеціалізації;
- * більш формальними і знеособленими комунікаціями;
- * впровадженням систем стимулювання, бюджетирования і стандартизації робіт і інш.

Головними задачами організації є: створення умов для економічного зростання і забезпечення високої якості товарів і послуг.

Досвід, накопичений на попередній стадії, проходить через активне опрацювання. Процеси екстерналізації і комбінації знань виходять за рамки індивідуального онтологічного рівня і підіймаються до рівня групового і організаційного: цінності окремих членів колективу

трансформуються в групові цінності, узгоджуються мети, відбувається формування бачення організації як окремої суті, усвідомлення її взаємовідносин із зовнішньою середою, формуються правила взаємного співіснування як членів організації між собою, так і по відношенню до суб'єктів зовнішньої середи.

Для максимально різностороннього і швидкого розвитку організації на цій стадії особлива увага потрібно приділяти процесам комбінації і інтерналізації знань на організаційному рівні. Це забезпечить поширення елементів організаційної культури серед всіх членів організації.

Стадія зрілості. Етап формалізації діяльності.

Етап формалізації діяльності – період стабілізації зростання (розвитку), (формалізація ролей, стабілізація структури, акцент на ефективність).

До цієї стадії компанія приходить з багажем минулого досвіду. Уявлення, що показали свою адекватність і ефективність, зв'язуються в єдину картину світу, охоплюючи різноманітні сторони соціального життя. На цьому етапі, на організаційному рівні найбільш інтенсивні процеси інтерналізації, коли знання, отримані і перероблені організацією на попередніх етапах, отримали своє вираження через проголошені цінності: місія організації, цілі і символи, артефакти і проходять процес індивідуального усвідомлення.

Організація досягає лідируючого положення на ринку. По мірі розширення асортименту продукції, що випускається і комплексу послуг, що надаються створюються нові підрозділи, структура стає більш складною і ієрархічною. Формалізуються політика і розподіл відповідальності, посилюється централізація.

Зрілість організації означає, що їй вдається зберігати стійке положення у зовнішній середі; показує, що інші процеси переробки досвіду і вбудовування його в існуючу систему уявлень мають явне вираження в базисних представленнях організаційної культури і підкріплені що могутньо впливають на членів організації артефактами.

Ці артефакти забезпечують широке поширення парадигм організації серед її членів і передаються новакам як історія успіху. Якщо на попередніх етапах розвитку організаційна культура сильно схильна до будь-якого впливу з боку культури лідерів, зовнішньої середи, то на етапі зрілості вона стає звичайним правом, що впливає на всі сторони життєдіяльності організації.

Етап реструктуризації

Період уповільнення зростання і структурних змін, диференціація товарів (ринків), передбачення нових потреб (прагнення до комплексності, децентралізація, диверсифіцирование ринків).

Стадія старості. Етап спаду

Етап спаду – період, що характеризується різким падінням збуту і зниженням прибутку; організація шукає нові можливості і шляхи утримання ринків (висока текучість кадрів, наростання конфліктів, централізація. Стадію старості організації визначається як суперечність між нею і навколишнім середовищем, яке виражається або в появі конкурентів, що витісняють організацію із зайнятого ринку, або в зникненні ринку.

У такій ситуації реальний досвід, що отримується організацією не фіксується в існуючих знаннях організації. У результаті базові уявлення перестають адекватно інтерпретувати реальні події, а проголошені цінності членами колективу не сприймаються як цінності. Це означає, що механізми, що забезпечували трансформацію знань організації, по яких-небудь причинах зникають і відбувається розрив в ланцюжках формування знань. Відбувається накопичення неформалізованих знань, які між тим ніяким образом не вбудовуються в існуючу систему уявлень.

По мірі переходу організації від однієї стадії розвитку до іншої, відбувається накопичення організаційних проблем. Менеджерам важливо представляти, чи є ці проблеми слідством прийняття невірних управлінських рішень, чи можуть вони бути дозволені шляхом незначних коректувань системи управління або вони свідчать про наближення наступної стадії життєвого циклу, а отже, пов'язані з необхідністю проведення організаційних змін. Таким чином, ефективна і стійка діяльність

організації багато в чому залежить від того, як менеджери і працівники розуміють, оцінюють і враховують в своїх діях її життєвий цикл і кожен його етап.

Методика аналізу життєвого циклу організації

Час від часу будь-які організації, навіть найбільш успішні, вимушені припинити свій біг, щоб поглянути на себе зі сторони, оцінити що склався ситуацію, осмислити власний досвід і відповісти на ряд важливих питань:

- Що являє собою наша організація сьогодні?
- Чого ми досягли, чого – немає?
- Як у нас нагромадилися протиріччя і труднощі?
- Чому їх не вдається в повній мірі подолати?
- Що треба змінити для того, щоб ці проблеми і труднощі долалися легше і швидше?

Життєвий цикл організації (ЖЦО) – точки «перелому»: причини і антикризові (інноваційні) дії. Використання методики аналізу ЖЦО проводиться для визначення напрямку змін в діяльності організації. Модель життєвих циклів є одним з інструментів менеджменту, що найбільш об'єктивно відображає процес розвитку підприємства. Згідно з концепцією життєвого циклу організації її діяльність проходить п'ять основних стадій:

1. народження організації: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основна задача – вихід на ринок;
2. дитинство і юність: головна мета – отримання прибутку в найближчій перспективі і прискорене зростання; стиль керівництва жорсткий; основна задача – зміцнення позицій і захват ринку; задача в області організації труда – планування прибутку, збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу;
3. зрілість: головна мета – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основна задача – зростання у різних напрямках діяльності, завоювання ринку; задача в області організації труда – розділення і кооперація труда, преміювання відповідно до індивідуальних результатів;
4. старіння організації: головна мета – збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій, основна задача – забезпечити стабільність, вільний режим організації труда, участь і прибутках;
5. відродження або зникнення: головна мета складається в забезпеченні поживлення всіх функцій; зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колективізму; головна задача – омолодження, впровадження інноваційного механізму, впровадження наукової організації труда і колективне преміювання.

Організаційна діагностика проводиться в декілька етапів за допомогою спеціальних методів:

1. Аналіз характеристик організації
2. Експертне оцінювання
3. Вивчення і обговорення стадій життєвого циклу
4. Обробка і аналіз результатів
5. Коментарі і висновки. Аналіз управлінських помилок.

Механізм управління організацією по стадіях її життєвого циклу

Керівник повинен знати про закон циклічного розвитку організації і приймати рішення, відповідно до особливостей того етапу, на якому знаходиться організація. Будь-яка компанія, фірма в процесі свого розвитку постійно змінюється, але це передбачувані зміни. Виграють ті, хто може передбачувати системну поведінку організації.

Фази життєвого циклу фірми можна описувати і за допомогою динаміки обсягів виробництва. Досягнення рівноваги фірми – того обсягу виробництва, коли прибуток стає максимальним, - прямий шлях до переходу в нову якість. Нерозв'язання даної проблеми - рух в напрямі вмирання економічної організації, якою є фірма.

Навіть самі успішні фірми, «мешкаючі» довго, не можуть похвалитися, що після кожного

життєвого циклу вони ставали крупніше, а їх бізнес зростав. Великі компанії найбільш стійкі в порівнянні з дрібними, що мають менше ресурсів. Періоди, пов'язані з отриманням збитків, не є виключеннями в їх «житті». Головне для них – отримання прибутку в кінцевому результаті, тобто за весь період життєвого циклу (сьогоднішні збитки можуть бути покриті попередніми прибутками і накопиченим в попередніх циклах капіталом). Необхідно сказати, що в життєвому циклі фірми дуже важливе місце належить четвертій (останньої) фазі. Вилка», що з'являється «або дає фірмі можливість розвиватися в майбутньому, або приводить до вмирання економічної організації.

Можливості розвитку в організаційному плані надаються самі різноманітні. Це – злиття і поглинання компаній, створення фінансово-монополістичних і фінансово-промислових груп. У результаті з'являється нова внутріфирменная структура, відмінна від попередньої. Вона може бути як більш високою ієрархією (збільшується кількість «поверхів» управління і, відповідно, витрат на координацію), так і більш плоскою (створення фінансово-промислових груп, перехід до мережових структур і проч.). Головним орієнтиром при обґрунтуванні вибору напряму розвитку виробництва як і раніше є технічні можливості підприємства, а не зміни ринкової кон'юнктури. У даних умовах виникає необхідність розробки інструментів менеджменту, що дозволяють забезпечити своєчасну і адекватну реакцію підприємства на зміни зовнішньої середовища.

Управління розвитком підприємства на основі моделі життєвих циклів дає можливість виробляти напрям необхідних перетворень і послідовно і цілеспрямовано провести зміни. У цей час в економічних науках опис життєвих циклів носить переважно якісний характер, в практичній діяльності застосування моделі досить обмежене через недостатнє опрацювання окремих методологічних моментів.

Моделі життєвих циклів організації

Існує як мінімум десять моделей, створених в різний час. Цікаво, що всі десять моделей з'явилися в Америці в проміжку з 1967 по 1983 рік. Кожна з цих моделей пропонує різні основи для змін. Стисло розглянемо кожен з моделей в їх історичній послідовності виникнення.

А. Даун: «Рушійні сили зростання» (1967).

Це одна з самих ранніх моделей, виникла на прикладі урядових комітетів. Після опису чотирьох різних шляхів виникнення комітетів, Даунс запропонував три основних стадії зростання і розвитку організацій. Перша стадія - боротьба за автономію – виникає до формального народження або відразу ж після нього. Вона характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення «порога виживання». Друга стадія – стрімкого зростання – включає швидке розширення, де підкреслюється інноваційність і креативність. Остання стадія – уповільнення – характеризується уточненням і формалізацією правил і процедур. Стисло, ця модель представляє розвиток урядових організацій від встановлення обґрунтованості їх існування до інновацій і розширення, і потім до формалізації і контролю.

Г. Ліннітт і У. Шмідт: «Управлінська участь» (1967).

Розробили одну з перших моделей життєвих циклів організації, працюючої в приватному секторі. Вони пропонували, що корпорації проходять три стадії в розвитку: народження – створення управлінських систем і досягнення життєздатності; юність – розвиток стійкості і репутації; і зрілість – досягнення унікальності і здібності до пристосування в областях роботи, що змінюються. Ця модель описує шість основних задач управління, які змінюються від стадії до стадії.

Б. Скотт: «Стратегія і структура» (1971).

Ця модель описує три окремих типи організацій, які слідує в історичній послідовності. Скотт затверджує, що фірми розвиваються від неформальної (як він це називає – «шоу однієї людини») до формалізованої бюрократії, і потім до різноманітних промислових конгломератів.

Л. Грейнер: «Проблеми лідерства на стадіях Еволюції і Революції» (1972).

Основна передумова створення цієї теорії складається в тому, що майбутнє організації визначене її організаційною історією в більшій мірі, ніж зовнішніми силами. У доказ цьому Л. Грейнер спирається на теорію європейських психологів про те, що поведінка визначається

попередніми подіями, а не майбутнім. Переносючи цю аналогію на організаційний розвиток, він обговорює ряд стадій, через які повинні пройти компанії, що розвиваються. Таким чином, життя організації складається в просуванні компанії через стадії, де кожний еволюційний період створює його власну революцію. Революція – бурхливий період в розвитку організації, що вимагає серйозного перегляду методів управління. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

У. Торберт: «Ментальність членів організації» (1974).

У цій моделі організаційний розвиток тісно пов'язаний з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток відбувається від індивідуальності і дифузності груп до почуття приналежності і причетності до колективу. При цьому не уточнюються механізми розвитку.

Ф. Ліден: «Функціональні проблеми» (1975).

На стадіях свого розвитку організації мають різні функціональні проблеми - проблема адаптації до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей і підтримка зразків поведінки. Перше, на чому фокусується нова організація, на думку Лідена, це адаптація і завоювання своєї ніші в зовнішньому середовищі, що змінюється. У основному це досягається через інновації. Друге – це придбання ресурсів і розвиток методів роботи процедур. У третій, надається особливе значення постановці цілей і отриманню прибутку. На четвертій стадії надається значення підтримці поведенческих паттернів і інституалізації структур.

Д. Кац і Р. Кан: «Організаційна структура» (1978).

Вказані дослідники будують свою модель розвитку організацій на ретельній розробці організаційної структури, відповідно до цього вони пропонують три основних стадії розвитку – стадія простих систем, стійка стадія організації і стадія розробки структур. Після виходу цієї роботи, соціальні організації стали розглядати як «відкриті» системи, які характеризуються взаємодією із зовнішньою середою. Головні передумови успіху організації відшукуються не всередині, а поза нею. Розуміння того, що організації являють собою складні відкриті системи, що складаються з декількох взаємозалежних підсистем, виконує функцію методологічного принципу організації і аналізу даних, отриманого внаслідок діагностики конкретної організації.

І. Адізес: «Теорія життєвих циклів організації» (1979).

Ця модель є еволюційно-телеологічною моделлю організаційного розвитку, що розглядає вказаний процес як деякий аналог процесів в розвитку біологічного організму. Процес організаційного розвитку представляється як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду обов'язкових фаз (стадій). У концепції вказується на неможливість перестрибування через вказані фази.

Його теорія концентрує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкість і контрольованість (керованість).

У процесі зростання будь-яка компанія стикається з певними труднощами і проблемами. На кожному етапі розвитку організації їх умовно можна розбити на дві категорії:

1) так звані хвороби зростання, т. е. проблеми, зумовлені незрілістю компанії і яких важко уникнути (як дитячі інфекційні хвороби);

2) організаційні патології, або труднощі, які можуть відноситися на певних етапах розвитку компанії до хвороб зростання, але, будучи не преодоленими, перетворюються в патології, вилікуватися від яких самостійно компанія вже не може. При правильній стратегії і тактиці розвитку організації вона може досягнути розквіту і, в принципі, знаходитися в цьому стані досить довго. У наявності цієї принципової можливості – основне обмеження аналогії між розвитком ділової організації і живого організму.

Дж. Кимберлі: «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносин з навколишнім середовищем» (1979).

Вивчення створення і розвитку медичних шкіл дозволило Кимберлі створити принципово відмінну модель розвитку організацій. Він затверджує, що перша розпізнавана стадія виникає ще до

фактичного створення організації. На цій стадії відбувається вишиковування ресурсів і формування майбутньої ідеології. Все це приводить до переходу на другу стадію розвитку, що включає вибір «головних схем переміщення», найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії правила стають більш ригідними, структура – формалізованою, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішньої середовища.

Р. Куїнн і К. Камерон: «Інтегративна модель» (1983).

У 1983 році Куїнн і Камерон запропонували варіант, що узагальнює вищеперелічені моделі. Основний акцент в своєму виділенні чотирьох стадій розвитку вони роблять на ефективності діяльності організації і її критеріях на різних стадіях.

Незважаючи на те, що в основі кожній з описаних моделей лежить своя унікальна ідея, проте, в кожній з них закладене значення, що відображає суть розвитку. «Розвиток - це вищий тип руху і зміни в природі і суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості, стану до іншого, від старого до нового».

Є два важливих аспекти, які упускаються в більшості моделей. Як правило, стадії раннього розвитку і розпаду, або смерті ігноруються. Мало відомо про розвиток організації на стадії зародження, т. е. до того, як організація починає своє формальне існування (цьому питанню приділяє увагу Л. Грейнер, І. Адісес, Дж. Кимберлі). А тим часом в мемуарах успішних менеджерів дуже багато свідчень про те, як задумувалися нинішні компанії – лідери бізнесу. З іншого боку, крім І. Адісеса більше ніхто не приділив належної уваги стадії розпаду і смерті. Даний етап по деяких природних причинах ігнорується дослідниками. Мало кому хочеться працювати з «вмираючими» організаціями, а архівні дослідження позбавлені суб'єктивної фактології, що так цікавить дослідників і консультантів по управлінню.

Таким чином, в життєвому циклі організації виразно виділяються п'ять етапів:

I. Підприємницький етап – період становлення організації, усвідомлення своїх цілей, творчого підйому (цілі двусмысленні, високий творчий підйом).

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

III. Етап формалізації діяльності – період стабілізації зростання (розвитку) (формалізація ролей, стабілізація структури, акцент на ефективність).

IV. Етап реструктуризації – період уповільнення зростання і структурних змін, диференціація товарів (ринків), передбачення нових потреб (прагнення до комплексності, децентралізація, диверсифіцирование ринків)

V. Етап спаду – період, що характеризується різким падінням збуту і зниженням прибутку; організація шукає нові можливості і шляхи утримання ринків (висока текучість кадрів, наростання конфліктів, централізація).

Крива життєвого циклу характеризує основну тенденцію змін (історичного розвитку) організації. Цю закономірність необхідно враховувати при розробці стратегічних і тактичних планів розвитку організації, вдосконаленні її структури і системи управління.

Лекція №1.6
Тема: «Організація як соціум»
План лекції:

1. Соціальна система та соціальна організація
2. Функції соціальної організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Соціальна система та соціальна організація

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

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

В основу системного підходу до вивчення організації, що дозволив розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (І. Блауберг, П. Лоуренс).

Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте в природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

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



Рис. 1.1 – Ієрархія організаційних теорій

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

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

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

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками. До *соціальних* зв'язків відносяться: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До *економічних* – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї. Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль при створенні або діагностиці стану організації. У організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси. До об'єктивних відносяться процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані із законами організацій.

До суб'єктивних — процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна зобразити та кою залежністю:

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

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

2. Функції соціальної організації

Соціальні організації виконують низку функцій, зокрема:

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

Переважна 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, зважаючи 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 №1.7
Тема: «Організаційний процес»
План лекції:

1. Теоретичні основи організаційного процесу
2. Парадигми організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Теоретичні основи організаційного процесу

Поняття *«організація»* (англ. organization) походить від давньогрецького слова «органон», яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація».

Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень. Поняття «організація» широко вживається в багатьох науках і в практичній діяльності. Найчастіше воно означає:

- внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи);
- сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи;
- об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур.

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами «яке свідомо координується» розуміють управління, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури. Поняття «організація» відноситься до числа найбільш часто вживаних.

Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність;
- подільність.

Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці.

Організація процесу управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами

інтенсифікації управління;

- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Кожна організація має своє призначення – місію, в ім'я якої люди об'єднуються і здійснюють свою діяльність. Здійснюючи свою місію, організація домагається досягнення визначених цілей - виживання, росту, прибутковості. В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими.

Основними завданнями організації є:

1. Формування структури організації виходячи з розмірів підприємства, його цілей, технології, персоналу та інших змінних.
2. Встановлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів організації, відносин між ними.
3. Забезпечення діяльності організації ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними). Організація як функція управління повинна забезпечувати відповідність існуючої системи новим цілям, встановленим в планових завданнях. Якщо такої відповідності немає, то за допомогою функції організації створюються нові системи або реорганізуються старі в цілях додання їм якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- а) **події праці** – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) **департаменталізація** – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) **делегування повноважень** – підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- г) **встановлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих цьому менеджеру;
- д) **створення механізмів координації** – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Прийнято розглядати наступні необхідні етапи здійснення організаційної діяльності:

1. Встановлення загальних цілей організації (підприємства, установи).
2. Формулювання виробничих цілей, планів і напрямів роботи.
3. Виявлення та класифікація видів діяльності, необхідних для їх здійснення.
4. Угрупування цих видів діяльності, виходячи з максимально ефективного використання наявних матеріальних і людських ресурсів.
5. Наділення керівника кожної групи повноваженнями, ресурсами, необхідними для її продуктивної роботи.
6. Горизонтальна і вертикальна взаємоув'язка цих груп через посадові зв'язки і систему

інформаційного забезпечення. Процес організації безперервний, і питання, пов'язані як з окремими видами діяльності, так і з їх групами, вирішуються на всіх рівнях управління одночасно.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує рис. 1.1, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір, у підсумку, і формує організаційну структуру.

Структура організації визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.



Рис. 1.1 – Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

Складність – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація – місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація – передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Структура організації визначається як абстрактна категорія, яка характеризується ступенем складності, формалізації та централізації (рис. 1.2).

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети діяльності.

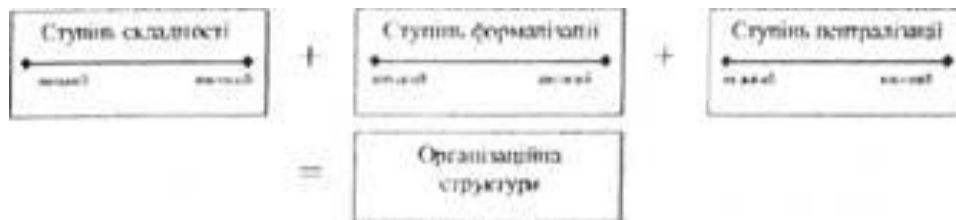


Рис. 1.2 – Складові категорії «структура організації»

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

- співвідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керівних систем) і встановлення зв'язків між ними;
- удосконалення системи управління.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

- співвідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керівних систем) і встановлення зв'язків між ними;
- удосконалення системи управління.

2. Парадигми організації

Парадигма – це сукупність переконань, цінностей і методів, які визнаються певним науковим співтовариством. Парадигма – це спільне світорозуміння, поділяючи яке, розмежовані на початку, вчені утворюють згуртовану групу – наукове співтовариство. Поява парадигми є завжди результатом певного індивідуального теоретичного досягнення – біля її витоків завжди стоїть конкретний автор з його ідеями, які приваблюють інших вчених настільки, що ті беруть його твори за взірці. Вони не копіюють його творів, але ті настільки їм близькі, що головні ідеї, висловлені у цих творах, стають для них орієнтирами. Отже, парадигма є певним науково-теоретичним, концептуальним та методологічним баченням світу, яке скеровує під певним кутом зору науковий підбір проблем та емпіричного матеріалу, що обґрунтовує теорію. Всі підходи до організаційної діяльності можна представити у вигляді двох альтернативних парадигм:

1 парадигма: Вихідним станом будь-якої системи є безлад, хаос. Організація передбачає створення порядку з хаосу. Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову наступить хаос.

2 парадигма: Організація передбачає створення умов для розвитку системи. Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію та на саморозвиток систем.

Ці парадигми відбивають два принципово різних підходи до організаційної діяльності.

Всі підходи до організаційної діяльності можна представити у вигляді двох альтернативних парадигм (табл.1).

Таблиця 1 – Альтернативні парадигми організаційного процесу

Парадигма 1	Парадигма 2
Вихідним станом будь-якої системи є безлад, хаос	Немає нічого більш неприродного, ніж хаос. Хаос - теж порядок, але більш складний
Організація передбачає створення порядку з хаосу	Організація передбачає створення умов для розвитку системи
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову настане хаос	Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію і на саморозвиток систем

Наведені парадигми відображають два принципово різних підходи до організаційної діяльності. Перший 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. Наша історія знає чимало таких прикладів: колгоспи, раднаргоспи, виробничі об'єднання і т.д.

Другий підхід орієнтований на **природні процеси організації**, що розвивається досить довго, щоб дати місце і волевиявленню людини. Цілі людини, що випадають з діапазону природного розвитку, приречені на провал, які б ресурси ні залучалися для їх досягнення.

Разом з цим тут немає фаталізму – людина з його цілеполагаючою і вольовою діяльністю не виключається з процесу розвитку, треба лише виконати умову: простір цілей людини повинно збігатися з діапазоном напрямків природного (можливого в принципі) розвитку. Орієнтацію на природний розвиток можна знайти і в дослідженнях А. Сміта, який стверджував, що для соціально-

економічного розвитку суспільства необхідні світ, легкі податки і терпимість в управлінні, а все інше зробить природний хід речей.

Лекція №1.8

Тема: «Система управління організацією: методологія, процес, структура і техніка»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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.

Управління – особливим чином орієнтоване вплив на систему, що забезпечує надання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану служить структура.

Організувати – значить перш за все створити (або змінити) структуру. При відмінності у підходах до побудови систем управління існують загальні закономірності, розроблені в кібернетиці. Відповідь на поставлене тут запитання виглядає так:

Система управління = Керуюча система (суб'єкт управління) + Керована система (об'єкт управління).

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 апіорну 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 апіорної 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.

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 відхиленням реакції об'єкта від еталонної судять про взаємодію моделі із зовнішнім середовищем.

Процес управління (процес прийняття управлінських рішень) полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на систему з метою досягнення нею бажаного стану. У цьому процесі задіяні дві основні підсистеми кожної організації – **керівна та керована**.

Керівна підсистема (суб'єкт управління) включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління.

Керована підсистема (об'єкт управління) містить елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, фінансової, комерційної та інших видів діяльності.

Найпростіша структурна схема управління має такий вигляд (рис. 1.1):



Рис. 1.1 – Найпростіша структурна схема управління

Об'єкт управління отримує від суб'єкта управління належну керівну інформацію згідно з розробленими планами та програмою управління через канал прямого зв'язку. Але ефективній реалізації відповідних планів (програм) можуть завадити певні непередбачувані чинники (зміна внутрішніх властивостей об'єкта, вплив зовнішнього середовища). Сукупність таких чинників називають збуренням.

При цьому ті чи ті причини не можна точно передбачити, розробляючи програму управління. Отже, доводиться коригувати функціонування об'єкта управління. Щоб таке коригування з боку керівника було дійсно раціональним, він має регулярно отримувати відомості про фактичний стан і функціонування об'єкта управління. Такі відомості надходять від об'єкта до суб'єкта управління через канал зворотного зв'язку.

Існують різні підходи до побудови системи управління організацією, попри це, загальним є таке бачення системи управління:

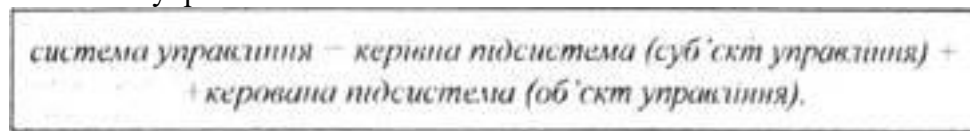


Рис. 1.2 – Принцип розімкнутого управління

Базовою класифікаційною ознакою побудови систем управління, що визначає вигляд системи та її потенційні можливості, є спосіб організації контуру управління. Відповідно до останнього виділяють кілька принципів управління: принцип розімкнутого управління, принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень, принцип замкнутого управління та принцип однократного управління. Розглянемо їх зміст більш детально.

1. *Принцип розімкнутого управління.* В основі цього принципу закладено ідею автономного впливу на систему незалежно від умов її роботи. Сфера практичного застосування цього принципу передбачає апріорну достовірність знання стану зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Наприклад, він є доречним для організацій з високою виконавською дисципліною, коли розпорядження керівництва не потребують подальшого контролю щодо їх виконання. Іноді таке управління називають директивним. Безперечною перевагою схеми такого управління є простота (рис. 1.2).

2. *Принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень.* Зміст принципу полягає в прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми – нерегульований вплив збурень на функціонування системи. Можливість компенсації збурень, а значить, ліквідація недостовірності апріорної інформації, базується на додатковому дослідженні збурень, що справляють вплив на організацію (рис. 1.3).

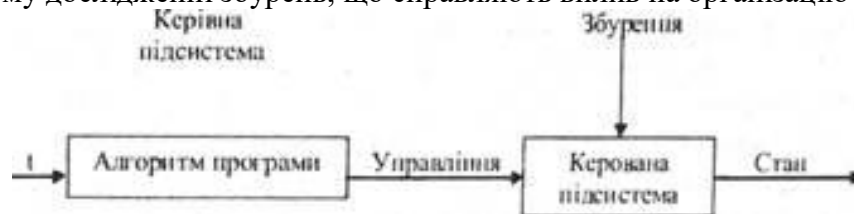


Рис. 1.3 – Принцип компенсаційного управління

У відповідності до виявлених наслідків збурень в організації застосовується так зване компенсаційне управління. Тобто, поряд з програмним впливом має місце коригуюче управління. Справедливо відмітити, що на практиці далеко не завжди вдається зафіксувати інформацію про зовнішні збурення, не кажучи про контроль відхилень параметрів системи-або несподіваних структурних змін.

3. *Принцип замкнутого управління.* Розглянуті вище принципи відносяться до класу розімкнутих контурів управління: величина управління не залежить від поведінки об'єкта, а є. функцією часу або збурення. 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 потрібний стан системи, тобто наслідок впливів на об'єкт, в т. ч. управління. Отже, можлива ситуація, коли збурення позитивно впливає на динаміку системи, якщо наближає її стан до бажаного. Для реалізації принципу апріорно знаходиться програмний закон зміни стану системи в часі, а завдання системи формулюється як забезпечення наближення дійсного стану до бажаного (рис. 4.). Вирішення цієї задачі досягається визначенням різниці між бажаним і дійсним станами: $\Delta c(t) = \text{спр}(t) - c(t)$. Ця різниця використовується для управління, покликаною звести до мінімуму виявлену неузгодженість.

4. *Принцип одноразового управління.* Широке коло практичних завдань в організації складається

з необхідності здійснити одно- разовий акт управління, а саме – прийняти деяке рішення, наслідки якого проявляються тривалий час. Зрозуміло, і традиційне управління можна інтерпретувати як послідовність разових рішень. Тут ми знову стикаємося з проблемою дискретності і безперервності, межі між якими так само розмиті, як і між статичними і динамічними системами. Однак різниця все-таки існує: в класичній теорії управління виходять з того, що вплив на систему є процесом, функцією часу або параметрів стану, а не однократною процедурою. Практичними прикладами реалізації такого принципу можуть бути: заходи з розподілу ресурсів, вибору маршрутів, складання планів, управління запасами тощо.

Отже, розглянуті принципи управління надають досліднику надзвичайно широкі можливості для побудови систем управління



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 виробленої 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 визначених 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 №1.9

Тема: «Державне регулювання та підтримка підприємства»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6. [3]

Адміністративно-правові режими існують в усіх сферах державного управління. Як приклади, можна назвати правила дорожнього руху, правила пожежної безпеки та інші, відомі кожному. В них визначена сукупність державно-управлінських регламентів, які у своєму комплексному нормативному вираженні утворюють порядок діяльності у випадку виникнення тих або інших обставин. Існують також правові режими діяльності персоналу.

Необхідність звернення до теми правових режимів ефективної діяльності персоналу організації очевидна і визначається наведеними далі обставинами.

1. «Режимне регулювання» перейшло нині на якісно новий рівень, вийшло за межі галузевого нормотворення, поступившись місцем національному законодавству (для прикладу нагадаємо, що у 2005 р. рішенням Кабінету Міністрів України були скасовані відомчі нормативні акти, які у той або інший спосіб регулювали діяльність суб'єктів господарювання).

2. Публічне управління відчуває потребу в особливих регулятивних властивостях правових режимів, що дозволяють управлінцям ефективно організовувати діяльність органів виконавчої влади на відповідній території місцевих громад, включаючи можливі нестандартні управлінські ситуації.

3. З'явилося доволі багато об'єктів, предметів вжитку і територій, приміром зона відчуження навколо Чорнобильської АЕС, які не можуть обійтись без режимних правил діяльності, здатних створити умови персоналу для забезпечення їхнього стійкого функціонування та розвитку.

4. Особливі правові режими є адекватною формою адміністративної діяльності також в екстраординарних ситуаціях, дозволяючи менеджменту, з одного боку, застосовувати надзвичайні заходи, тоді як з іншого – гарантувати їх відповідність конституційному статусу особи.

5. Нарешті, адміністративно-правові режими дають можливість поєднати і диференціювати адміністративно-правові засоби залежно від характеру суспільних відносин, що регулюються, а також цілей і завдань, які стоять перед тим, хто застосовує право. Вони дозволяють органічно поєднати їх з іншими політичними, економічними та інформаційними заходами. Для вказаних вище режимів

притаманна системність правових заходів, що використовуються. З терміном «режим» ми доволі часто стикаємось у повсякденному житті, а також у галузях економіки, техніки тощо. Він знайшов застосування навіть у філософії, а також у таких юридичних науках, як цивільне право, кримінально-процесуальне право, трудове право, земельне право, адміністративне право та в інших галузях українського законодавства.

Енциклопедичний словник більш ґрунтовно розкриває етимологію слова «режим», що походить від французького *regime* та латинського *regime*, тобто управління. Словник також подає основні значення цього слова:

- державний устрій, сукупність засобів, методів, способів здійснення влади;
- суворо регламентований розпорядок життя (праці, відпочинку, харчування, лікування, сну);
- система обов'язкових правил, вимог норм, принципів, встановлених для якогось виду діяльності (приміром, судноплавства, риболовства, полюван-ня, лісо-, водо-, і землекористування тощо);
- визначений стан, положення, статус когось або чогось (звідси вислів: режимний завод, режимне виробництво).

Таким чином, етимологічно режим визначається як встановлений поряд-док життя і діяльності під час досягнення якихось цілей. Натомість у наукових роботах вчених, що стосуються сфери адміністрування використовується неоднакове тлумачення поняття «режим».

Так, в одному випадку ми побачимо тлумачення цього поняття як розпорядок справ, визначених дій. У другому – розуміється правочинність дій, у третьому – соціальний режим деякого об'єкта або ж виду діяльності, закріплений правовими нормами і забезпечений сукупністю юридичних особливостей.

По-няття «режим» є і у авторському праві, де він трактується як «порядок використання винаходів колом осіб, які дістали право на отримання користі від його застосування, а також порядок «стимулювання». У земельному праві ми зустрічаємо поняття правового режиму землі, який являє собою сукупність вимог, виражених у правових нормах, що встановлюють цільове призначення земель та їх окремих видів, а також порядок управління ними.

В історичній науковій літературі присутній термін «політичний режим».

В економічній – використовуються цікаві для теми управління організацією терміни «режим праці» та «режим економії». Приміром, підкреслюється: «Режими праці, що набувають форму законодавства і нормативних актів, є не що інше, як правовий спосіб вираження реально існуючих економічних явищ і процесів навиробництві». Натомість, «режим економії» в економіці визначається як сукуп-ність заходів, які здійснюються державою і працівниками, що спрямовані на забезпечення невинного підвищення продуктивності праці.

Пов'язаний з діяльністю підприємництва режим ліцензування тлумачать як сукупність заходів, що здійснюють органи державної влади задля визначення межі норм права на здійснення відповідної господарської діяльності.

Правовий режим є офіційно встановленим особливим порядком правового регулювання, що відображає сукупність юридичних і організаційних заходів, які використовуються для закріплення соціально-правового стану об'єктів впливу, і спрямований на забезпечення їхнього стійкого функціонування.

Порядок правового регулювання виражається у комплексі правових засобів, що характеризують особливе сполучення таких, які взаємодіють поміж собою, дозволів, заборон, а також позитивних приписів, що разом складають особливу направленість регулювання.

Таким чином, правовий режим – це система умов і методик здійснення правового регулювання, такий собі «розклад» дії права, потрібний для оптималь-ного досягнення відповідних цілей. Правовий режим покликаний забезпечити виникнення бажаного соціального ефекту або стану і показує шлях до цього бажаного результату, пропонує спосіб, що веде до нього.

У структурі правового режиму виділяють три елементи:

- об'єкт-носій режиму;

- середовище, в якому існує об'єкт-носіє режиму і відносно якого встановлюється режим;
- зміст режиму(правила, нормативні приписи, права і обов'язки суб'єктів, санкції за порушення вимог режиму, способи заохочення тощо).

Об'єктами-носіями режиму можуть бути різноманітні соціальні одиниці – суб'єкти права (режим для іноземних громадян, для осіб без громадянства), соціальні інститути (режими освіти, медичної допомоги, транспортного обслуговування), соціальні процеси(режим економії, праці та відпочинку), предмети (режим зброї, радіоактивних матеріалів, документів), території (режим прикордонної зони, континентального шельфу) та ін.

На підставі викладеного можна відмітити такі ознаки правових режимів:

- правове регулювання цілеспрямовано здійснюється в інтересах визначеного об'єкта, предмета або процесу, тобто носія правового режиму;
- сукупність застосованих правових засобів утворює спеціальні правила поведінки, діяльності та життєдіяльності, офіційно встановлені й забезпечені системою організаційно-правових заходів;
- у правових актах закріплюється визначений правовий стан об'єкта або процесу, відмінний від інших ділянок правової дійсності, який знаходить своє вираження в стійких взаємозв'язках носія режиму з іншими соціальними об'єктами;
- спеціально встановлені правила спрямовані на створення умов, які перешкоджають порушенню статусу (стану) носія режиму, сприяють підтриманню встановлених параметрів його функціонування;
- діяльність суб'єктів, що реалізують режимні правила, заснована на єдиних принципах і правових нормах та здійснюється в суворій відповідності до раніше встановлених механізмів реалізації прав і обов'язків;
- існує деякий ступінь сприятливості або ж несприятливості для інтересів різних суб'єктів права: залежно від домінуючих у правовому режимі засобів він може бути або стимулюючим, або обмежуючим.

Стисло розглянемо застосування правового режиму, об'єктом-носієм якого є соціальний процес праці та відпочинку персоналу організації.

Менеджеру, який прагне дотримуватись правового режиму організації праці персоналу, потрібно враховувати, що Кодекс Законів про працю України встановлює правові вимоги до організації роботи персоналу. Приміром, норму тривалості робочого часу визначено у 40 годин на тиждень. Однак підприємства та організації під час підписання колективної угоди можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу.

Скорочена тривалість робочого часу встановлена для працівників у віці від 16 до 18 років (36 годин на тиждень) та для осіб у віці від 14 до 16 років, тобто учнів, які працюють в період канікул (24 години на тиждень). Тривалість робочого часу учнів, що працюють упродовж навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, встановленого для юних осіб зазначеного вище віку.

Установлено, також, що тривалість роботи на тиждень для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, не може перевищувати 36 годин. Перелік виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право мати скорочену тривалість робочого часу, затверджується у порядку, встановленому законодавством. Крім того, для окремих категорій, наприклад, педагогів, лікарів та ін., законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу.

Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватись за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, які мають дітей у віці до чотирнадцяти років або ж дитину-інваліда.

Для всіх працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами

внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінних робіт, які затверджує власник або ж уповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (представником профспілки) підприємства, установи, організації з дотриманням встановленої і вказаної вище тривалості робочого тижня.

На окремих підприємствах, в установах і організаціях, де за характером виробництва й умов роботи введення п'ятиденки є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин – при нормі 36 годин і 4 години – при нормі 24 години.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) з урахуванням специфіки праці, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників, окрім тих, хто має скорочену тривалість роботи, скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і шестиденного робочого тижня.

Під час роботи у нічні часи встановлена тривалість роботи скорочується на одну годину. Але це правило не розповсюджується на ті категорії працівників, для яких вже передбачено скорочення робочого часу. Тривалість нічної роботи зрівнюється у тих випадках, коли це потрібно згідно з умовами виробництва, у тому числі на виробництвах з неперервним циклом, а також на змінних роботах в умовах шестиденного робочого тижня з одним вихідним днем. При цьому нічним вважається час з 22-х годин вечора до 6-ї години ранку.

Забороняється залучення до роботи у нічні години: вагітних жінок, а також жінок, які мають дітей у віці до трьох років; осіб, молодших за 18 років; інших категорій, передбачених законодавством. Робота жінок у нічну зміну не допускається, за виключенням випадків, передбачених статтею 175 Кодексу Законів України про працю. Робота інвалідів у нічний час можлива лише за згоди і за умов, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

За погодженням між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як під час прийому на роботу, так і надалі неповний робочий день або неповний робочий тиждень. На прохання вагітної жінки, а також жінки, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, у тому числі дитину, яка перебуває під її опікою, або жінки, яка опікується хворим членом сім'ї, відповідно до медичних висновків їй має бути встановлений неповний робочий день або робочий тиждень.

Оплата праці у цих випадках здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або залежно від обсягу виробленої продукції чи наданих послуг. Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства. Під час змінних робіт працівники перебувають у змінах рівно-мірно у порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї до іншої зміни має відбуватись через кожний робочий тиждень у години, встановлені графіками змінності. При цьому тривалість перерви в роботі між змінами має бути не менше подвійної тривалості часу роботи у попередній зміні (включаючи час перерви на обід). Призначення працівника на роботу впродовж двох змін підряд не допускається.

На роботах з особливими умовами і характером праці як виняток у випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, аби загальна тривалість роботи не перевищувала встановлену тривалість робочого дня.

На безперервно діючих підприємствах, в установах і організаціях, на окремих виробництвах, цехах, ділянках, відділеннях і на деяких видах робіт згідно з умовами праці не може бути втримана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість

робочого часу. У цьому випадку припускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації уведення підсумкового обліку робочого часу для того, аби тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин.

Позаурочні роботи, як правило, не допускаються (позаурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого дня). Власник або уповноважений ним орган може застосовувати позаурочні роботи лише у виняткових випадках:

- при роботах, потрібних для захисту країни, а також запобігання су-спільного або стихійного лиха, виробничої аварії та негайного усунення їхніх наслідків;
- при виробництві суспільно-важливих робіт з водопостачання, газозабезпечення, опалення, освітлення, каналізації, транспорту і зв'язку – для усунення випадкових або неочікуваних обставин, що порушують їх правильне функціонування;
- у разі необхідності закінчити розпочату роботу, яка внаслідок непередбачуваних обставин або ж випадкової затримки відповідно до технічних умов виробництва не могла бути закінченою у нормальний робочий час; якщо припинення її може потягти за собою псування або навіть утрату державного або суспільного майна, а також у випадку необхідності невідкладного ремонту машин, верстатів та іншого обладнання, коли їхня несправність спричинює припинення робіт для значної кількості працюючих;
- при потребі виконання робіт з навантаження і розвантаження з метою недопущення або припинення простою рухомого складу або накопичення вантажів у пунктах їх відправлення та призначення;
- для продовження роботи у випадку, коли не з'явився змінний робітник, якщо робота не допускає перерви; тоді власник або уповноважений ним орган повинний терміново вжити заходів щодо заміни такого робітника іншим.

До позаурочних робіт заборонено залучати:

- вагітних жінок, а також жінок, які мають дітей до трьох років;
- осіб, молодших за вісімнадцять років;
- працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і ПТУ без відриву від виробництва, у дні їхніх занять.

Жінки, які мають дітей у віці від трьох до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, можуть залучатись до позаурочних робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до позаурочних робіт можливе лише за їхньої згоди і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям. При цьому позаурочні роботи можуть проводитись виключно з дозволу виборного органу профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації.

В умовах п'ятиденного робочого тижня працівникам надаються два вихідні дні, а за шестиденного робочого тижня – один. Загальним вихідним є неділя, другий вихідний за п'ятиденного робочого тижня, якщо він визначений законодавством, встановлюється відповідно до графіка роботи підприємства, установи, організації за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. У випадку, якщо святковий або неробочий день припадає на вихідний день, то вихідний переноситься на наступний після дня святкового або неробочого. Вказані та інші норми як раз і визначають правовий режим діяльності персоналу організації в Україні

Розділ №2. «СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Лекція №2.1

Тема: «Самоорганізація»

План лекції:

1. Поняття самоорганізації
2. Синергетичний підхід до самоорганізації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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 самопрозвольного 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 фрактал 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'язку, 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.

Лекція №2.2

Тема: «Самоорганізація. Методи проектування організаційних систем»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Організаційно-структурні схеми апарату управління відображують склад структурних підрозділів та їхні функції, підпорядкованість підрозділів і внутрішню структуру кожного з них, форми зв'язків між ними.

Метод аналогій передбачає застосування організаційних систем управління, які виправдали себе в організаційних системах із подібними характеристиками. При цьому обґрунтовано вибирають організації-аналоги, всебічно аналізують їх організаційні системи управління і розробляють подібну типову структуру. Отже, метод аналогій подібний до методу типового проектування. Цей метод є найефективнішим при розробці типових організаційних систем управління територіально-господарськими системами.



Типові організаційні рішення повинні при цьому бути варіантними (альтернативними), а не однозначними; переглядатися і корегуватися з регулярною періодичністю; із допустимими відхиленнями у випадках, коли умови роботи конкретної організаційної системи істотно відрізняються від умов, для яких рекомендуються типові організаційні системи управління. Метод не вимагає великих витрат, проте не націлює на пошук найбільш раціональних структур.

Метод структуризації цілей передбачає побудову «дерева цілей» організаційної системи з наступним аналізом і вибором з альтернативних організаційних систем управління найбільш придатної структури відповідно до «дерева цілей».

Метод полягає в поетапній реалізації цілей:

- 1) визначають цілі і складові організаційної системи, для якої проектується нова організаційна система управління;
- 2) визначають функції і завдання управління, зумовлені поставленими цілями;
- 3) уточнюють вимоги до організаційної системи управління і визначають чинники, що

впливають на формування останньої;

4) відповідно до вимог і організаційної системи управління встановлюють її принципову схему;

5) визначають попередній загальний склад ланок управління, орієнтовно закріпивши за ними функції і завдання;

6) розподіляють функціональну й адміністративну відповідальність між працівниками кожного підрозділу, формують внутрішню структуру підрозділів і систему їх підпорядкованості на всіх рівнях структури;

7) визначають послідовність і тривалість робіт з кожної конкретної функції управління, а також оцінюють трудомісткість і вартість управлінських робіт; документально оформляють розроблений проект організаційної системи управління.

Метод структуризації цілей не потребує спеціальних досліджень, що робить його простим у реалізації. Основний недолік – неоднозначність його реалізації через брак чітких правил побудови системи (або «дерева цілей») і методики аналізу організаційної системи управління.

Експертно-аналітичний метод полягає в науково-аналітичному вивченні організаційних систем. При цьому виявляють особливості, «вузькі місця» у роботі апарату управління, розробляють рекомендації щодо його формування чи перебудови на основі кількісних оцінок ефективності організаційної системи управління, висновків експертів, узагальнення та аналізу кращих тенденцій у сфері організації управління.

Метод передбачає:

- проведення діагностичного аналізу існуючих організаційних систем управління;
- експертне опитування керівників і членів організаційних систем для виявлення та аналізу окремих характеристик побудови і функціонування апарату управління;
- розробку графічних і табличних описів організаційних систем та процесів управління, які відображають рекомендації щодо поліпшення їхньої організації з урахуванням варіантів можливих організаційних рішень.

Експертні опитування керівників і членів організаційних систем є не лише цінним джерелом інформації, а і способом перевірки тих чи інших організаційних рішень.

Останнім часом зростає роль статистичних методів аналізу організаційних систем управління (математичної статистики, кореляційно-регресійного, рангової кореляції, чинникового), за допомогою яких виявляють стійкі залежності між параметрами характеристики організаційних систем управління і чинниками, які діють на ці характеристики.

Статистичні залежності встановлюють дослідженням однорідної групи кращих організаційних систем:

- збирають дані про кількісні значення структурних параметрів і чинників;
- за допомогою кореляційного аналізу визначають ступінь виявлення впливу кожного чинника на структурні параметри і відбирають найбільш істотні чинники;
- виводять нормативні формули для розрахунку параметрів структури.

Для певної організаційної системи одержані залежності визначаються найкращими, їх використовують при проектуванні організаційних систем управління аналогічного типу.

Позитивним для статистичного методу є широке застосування математичного апарату при визначенні кількісних параметрів, за якими можна вибрати найраціональнішу організаційну систему управління для цього класу організаційних систем. Основний його недолік – консервативність.

Метод організаційного моделювання передбачає розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших описів розподілу повноважень і відповідальності в існуючій організаційній системі управління. Це потрібно робити для того, щоб на основі чітко сформульованих критеріїв оцінити раціональність прийнятих організаційних рішень. Сукупність таких описів становить модель організаційної системи управління, яка є допоміжним науково-аналітичним інструментом у пошуку, обґрунтуванні і виборі раціональних рішень щодо формування нової організаційної системи управління.

Позитивною для цього методу є можливість поліпшити якість проектування організаційної системи управління за рахунок використання додаткової інформації, отриманої в результаті її моделювання. Основний його недолік полягає у складності моделювання організаційної системи управління через слабкий розвиток методів моделювання поведінки людей, що обмежує сферу практичного застосування організаційних моделей.

Лекція №2.3

Тема: «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності»

План лекції:

1. Організація як система
2. Формальна та неформальна організаційна структура
3. Елементи структури та зв'язки в організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Організація як система

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що утворюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

У межах структури організації відбуваються різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення конкретної мети.

Структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації й одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма) показує, як влаштована організація. Графічно таку схему можна представити шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків (рис. 7.1). Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язок між ними. Кількість горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

Ефективна організаційна структура має відповідати таким принципам: економічності (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними); оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління); оперативності (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації); надійності (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною).

2. Формальна та неформальна організаційна структура

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети. Можна сказати, що

формальна структура — це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і є порівняно стійкими. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

Неформальна структура — це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній — громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградний кетяг». Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

Неформальні групи, об'єднуючи людей різних підрозділів, часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи є в кожній організації. Вони незмінно «вирастають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації, тому можна виділити ознаки, властиві неформальним організаціям.

Соціальний контроль. Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм — групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може зробити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

Опір змінам. У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змінам. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести загрозу подальшій діяльності неформальної організації.

Неформальні лідери. Неформальні організації також мають своїх лідерів, їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера — визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її діяльність.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але для цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді він може розробити відповідну стратегію поведінки. Наявність неформальних груп в організації — цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і тому формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

3. Елементи структури та зв'язки в організації

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

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

- операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

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

- проміжна середня ланка. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

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

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

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за структурою організаціями як чинник забезпечення її ефективності ложенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Лекція №2.4

Тема: «Організаційне проектування»

План лекції:

1. Визначення поняття «проектування»
2. Проектування структури організації
3. Класифікація організаційних структур управління

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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 проектуваній системі.

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

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проект 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 проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування.

За умов адміністративно-командної економіки проблема відповідності організаційної структури управління цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, які впливають на неї не вивчалась. Існували оргструктури бюрократичного типу з жорсткими ієрархічними зв'язками, високим рівнем формалізації, централізованим прийняттям рішень. Дана структура вважалась ефективною для будь-яких умов і форм. В той же час, зовсім не зверталася увага на те, що оргструктура і управління нею не можуть бути стабільними, вони постійно змінюються і удосконалюються в залежності від умов. В умовах ринкової економіки підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й адаптувати оргструктури відповідно до змін.

Сьогодні ефективність діяльності кожної фірми великою мірою залежить від того, наскільки професійно виконується функція менеджменту «організування». Сутність її полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами підприємства, що дає змогу їм ефективно

співпрацювати і досягати поставлених цілей, обираючи для цього відповідні засоби.

Організування – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Тобто організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об'єднання її складових, побудови її структури, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати властивості, необхідні для бажаного функціонування.

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем привели до істотного зростання організаційного чинника, визначивши особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства – економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших – не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесуального характеру є, насамперед, продуктами організаційного проектування.

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

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні позиції не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття «проектування» значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття «конструювання» та «планування».

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.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханський, А. Наумов зазначають, що 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.

Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес мають ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: «Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, 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).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому ознак комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.

У зв'язку з цим у процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

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

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, має включати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

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

У процесі проектування організації іноді виникає потреба у корегуванні вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не варто починати доти, доки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є *реорганізація*.

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

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Вже самі назви – механістичний та органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміна «механістичний» до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін «органічний» надає організації важливості живого організму, вільного від недоліків

механістичної структури.

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: 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.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було реалізувати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона 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.

Поняття «органічний підхід» вперше ввели Т. Барнс та Д. Стакер у книзі «Управління інноваціями» (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка більшою мірою базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може істотно вплинути на розвиток економіки.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення. Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів у проектуванні організації представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика та умови ефективного використання механістичного та органічного підходів до проектування організації

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні

Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
Визнається наявна влада	Авторитет влади завойовується

Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: "Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи". За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

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 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. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

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 висуваються 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 запропонованих 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.

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.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, впровадження інновацій).

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.

Елементи проектування організації.

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають стосунок до багатьох сфер життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як:

- поділ праці та спеціалізація;
- департаменталізація та кооперація;

- зв'язок в організації та координація;
- масштаб керованості та контролю;
- ієрархія організації та її ланцюговість;
- розподіл прав та відповідальності;
- централізація та децентралізація.

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

Поділ праці в управлінні приводить до створення в організації усе нових і нових видів робіт. В організації вся робота поділяється на окремі ділянки, у рамках яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що складає ту або іншу роботу. Так, наприклад, робота співробітника бухгалтерії може бути охарактеризована як проведення обліку коштів підприємства, що надходять і витрачаються. У той же час усередині бухгалтерії співробітник може спеціалізуватися на розрахунках заробітної плати для робітників підприємства. Це означає, що роботи можуть спеціалізуватися як за функціями, так і за конкретним застосуванням цих функцій до вирішення окремих завдань.

Департаменталізація та кооперація. Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями по їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати певне організаційне відокремлення виконавців схожих робіт.

Даний процес організаційного відокремлення називається департаменталізацією. За допомогою департаменталізації організація може розширюватися практично безмежно. Прикладом цього є корпорації-велетні типу «Аксон», «Дженерал Моторе», ІВМ та ін.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях. Двома головними напрямками, в яких може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. Залежно від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації.

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з багатьох підрозділів, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація є основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають видам тих відношень між частинами організації, що об'єднують частини в єдине ціле. Зв'язок — це вираження відносин, а не якась дія. Зв'язки різняться не тим, що робиться в їхніх рамках, а тим, як реалізуються відносини координації, що, у свою чергу, визначається тим, які відносини лежать в основі зв'язку. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльності. Ефективна координація є функцією двох змінних: прав та інформації.

В організації виділяються різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізу піддаються такі пари зв'язків в організації: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні і неформальні; прямі і непрямі.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації і її частинах. Вони формалізуються в процесі проектування організації, діють постійно і зображаються на всіх можливих її схемах, відображаючи розподіл повноважень або вказуючи на те, хто є хто в організаційній ієрархії. Дані зв'язки слугують каналами передачі розпорядничої і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації. У рамках вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи. Звичайно зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, також за кількістю цих зв'язків можна судити про

розмір організації. Сучасна велика промислова організація із сотнями тисяч зайнятих може мати від 7 до 12 рівнів по вертикалі. Вертикальні зв'язки є єдиним типом зв'язків у рамках лінійної департаменталізації. Вони відіграють важливу роль у здійсненні функціональної і продуктової департаменталізації, але при цьому доповнюються горизонтальними зв'язками.

Використання вертикальних зв'язків як каналів передачі інформації для прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація, що використовується для прийняття рішення, змушена проходити кілька рівнів організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку виникає небезпека перекручування («ефект зіпсованого телефону»), сповільнюється весь комунікаційний процес і виникають значні витрати.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома або більше рівними за становищем в ієрархії чи статусом частинами або членами організації. Їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні проблем, що виникають між ними. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію в цілому більш стійкою при різноманітних зовнішніх і внутрішніх змінах. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг. Вони заощаджують час і підвищують якість взаємодії. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність та ініціативність, послаблюють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки, за винятком матричної департаменталізації, звичайно не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів встановлення таких зв'язків. У випадку, коли горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони, звичайно, мають прив'язку до часу, до події або до людей. Так, наприклад, у ході засідання директор може запропонувати начальникам цехів на місці вирішити питання встановлення нового обладнання, або керівник організації може дозволити начальнику відділу праці заробітної плати і начальнику відділу кадрів самостійно вирішувати питання встановлення окладів для робітників, оскільки він довіряє їм. Але як тільки один із них залишить свою посаду з якихось причин, керівник, найімовірніше, поверне це право собі і стане ним користуватися доти, доки новий начальник не заслужить у нього довіри. Здебільшого у цих випадках використовується метод встановлення прямих контактів між тими, хто має стосунок до проблеми.

Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Це можуть бути заступники, що контролюють групу підрозділів одного рівня, або ж координатори – керівники проектів, програм, націлених на одержання одного певного результату або продукту. У даному разі і тим, і іншим надаються права, що перевищують рівень прав, якими наділені підрозділи, що вступили в горизонтальну взаємодію. Але при цьому вони не наділяються адміністративною владою лінійних керівників.

Наступною групою методів встановлення горизонтальних зв'язків є створення цільових груп і команд, що складаються з представників різних частин організації і призначених для вирішення завдань на стику підрозділів або проблем. Цільові групи частіше створюються на тимчасовій, а команди – на постійній основі. Найповнішого розвитку горизонтальні відносини набувають у рамках матричної департаменталізації, коли створюється формальна система подвійного підпорядкування.

Ще однією парою зв'язків, встановлених в організації, є лінійні і функціональні зв'язки. Поширене уявлення, що *лінійні зв'язки* – це ті, які пов'язані з виробництвом, а *функціональні* – із допоміжними стосовно виробництва функціями. Проте це зовсім не так. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і проявляються, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо. Природа функціональних зв'язків (або їх ще часто називають штабними) – дорадча, і за допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення

координації.

Лінійні зв'язки мають в організаційній ієрархії спрямованість знизу вгору і діють у формі поради, рекомендації, альтернативного вирішення та ін. Взаємовідносини розглянутих зв'язків із деякими аспектами діяльності організації наведені в таблиці 2.

Непрямі зв'язки звичайно обмежені відповіддю на запитання «як?», іноді на запитання «коли?» і рідше – на запитання «де?» або «хто?». Такий підхід стримує небезпечну тенденцію, що виникає при розширенні кола питань, які потрапляють під функціональне право. Це зауваження може бути віднесене, наприклад, до діяльності головного бухгалтера, начальника ВТК, які часто намагаються «замінити» керівника організації.

Підвищення ефективності непрямих зв'язків залежить від розуміння характеру відносин, що виникають при реалізації функціональних прав. До успіху в даному разі приводить широкий взаємний обмін інформацією між «лінією» і «функцією», а також поєднання цілей тієї й іншої сторони.

При проектуванні організації особливе значення набуває аналіз ще однієї пари зв'язків – формальної і неформальної. Терміни «формальний» і «неформальний» з'явилися в управлінській літературі після опису відомого «Хотторнського експерименту»..

Таблиця 2 – Співвідношення лінійних і функціональних зв'язків із деякими аспектами діяльності організації

Аспекти діяльності	Лінійні зв'язки	Функціональні зв'язки
Підрозділи, що асоціюються із зв'язками	Постачання Виробництво Збут Продаж	НДДКР Кадри Фінанси Бухгалтерія
Завдання, які розв'язуються за допомогою зв'язків	Досягнення організаційних цілей	Підтримка і допомога керівництву в досягненні організаційних цілей
Форми здійснення зв'язків	Наказ, вказівка, розпорядження, завдання тощо	Рада, рекомендація, інформація для вирішення,
Основа прав, реалізованих у зв'язку	Ієрархічна влада	Влада ноу-хау
Етапи вирішення, які реалізовані у зв'язку	Прийняття і виконання рішень	Розробка і підготовка рішення, оцінка рішення

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, регульовані встановленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Вважається, що регулюючі правила встановлені і прийняті, якщо на їхній основі:

- члени організації можуть здійснювати взаємодію одне з одним;
- члени організації бажають робити те, що вони роблять;
- мета об'єднує людей.

На практиці формальні зв'язки є основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо в частині опису характеру відносин між різноманітними посадами. Такими відносинами, наприклад, є відносини між директором заводу і начальником цеху незалежно від того, хто обіймає ці посади. Формальні зв'язки цілком легалізує тільки перша з вищезгаданих умов, а дві інших умови – частково. Ці зв'язки носять заданий характер. Тому спроектована організація є набором формальних зв'язків або зв'язків між неживими осередками організації.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника чи інтересам організації. В основі неформальних відносин лежать відносини не між встановленими посадами, а між конкретними індивідами, тобто це не відносини між будь-яким директором і будь-яким начальником цеху, а відносини між конкретною людиною, ідо

обіймає посаду директора, і конкретною людиною, що є начальником цеху. Неформальні зв'язки існують завжди, тому що практично неможливо втиснути в посадову інструкцію всі нюанси реального життя у всьому його багатстві і з усіма його суперечностями. Реальні люди, бажаючи робити речі трохи по-іншому, можуть будувати свої відносини не так, як це продиктовано інструкцією.

Поява неформальних зв'язків є індивідуальною захисною реакцією індивідів на неадекватну адаптацію організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Внаслідок розвитку в організації неформальних зв'язків в ієрархічній субординації в реалізації владних прав та інформаційного забезпечення може спостерігатися зміна позиції.

Неформальні зв'язки є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення «паралельної» неформальної організації. При значній розбіжності між зафіксованою у відповідних документах формальною організацією і реально існуючою неформальною керівник, залежно від рівня ефективності тієї або іншої, повинен або послабити, або навіть усунути неформальні зв'язки, або ж, якщо вони більш ефективні, організаційно легалізувати, зробивши їх частиною нової формальної організації. Даний процес називається формалізацією організації.

Централізація та децентралізація. У невеличкій організації усі рішення можуть прийматися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає запитання: чи повинні права бути концентровані або розподілені по організації? На практиці це дилема централізації або децентралізації, яка є собою проблемою в проектуванні організації.

Централізація – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації під час передачі її через усю кількість рівнів управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення «спускаються» зверху вниз, дозволяє використовувати досвід та краще розуміння цілей організації, які притаманні керівникам вищих ланок управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Завдяки децентралізації повноваження на вирішення багатьох питань передаються на нижні ланки управління, що забезпечує зменшення обсягу роботи вищого керівництва, вивільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижніх ланок управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що, у свою чергу, забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Поняття централізації і децентралізації зовсім не виключають одне одного. Вони є лише різними способами вирішення проблеми перекручування інформації при переміщенні її з рівня на рівень, способами вирішення цієї проблеми через різний ступінь розподілу прав і відповідальності по вертикалі управління.

Проблема вибору між централізацією і децентралізацією – це проблема вибору оптимальної конструкції організації. Тому децентралізація не може розглядатися поза зв'язком із централізацією. Вона існує лише стосовно централізації, і в цьому їхня діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень у ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність у силу визначеної обмеженості фізіологічних можливостей людини проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав.

Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки (табл. 3, табл. 4)

Таблиця 3 – Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями
3. Усуваються дублювання робіт, отже, зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації вимагають більших затрат часу
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	4. Менеджери нижнього рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Таблиця 4 – Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймаються швидко	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затьмарює розум менеджера
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Звуження кола інтересів та масштабності мислення менеджерів середньої ланки
4. Відсутність необхідності в розробці і детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур

Ступінь централізації або децентралізації в організації або в її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких

- змінних;
- кількість рішень, прийнятих на кожному з рівнів управління;
- важливість рішення для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням прийнятого рішення.

Диференціація та інтеграція. Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відносин між частинами або підрозділами організації. Професори Гарвардської школи бізнесу П. Лоуренс і Дж. Лорш на основі обстеження ряду підприємств дійшли висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція). Цей підхід до проектування організації, нерідко названий теорією диференціації та інтеграції, є частиною більш загальної теорії ситуаційного підходу до управління організацією. Диференціація означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу.

Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем, і зокрема його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

1. *Визначеність щодо мети або завдань.* Чи є цілі ясними і чи легко їх виміряти або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок.

2. *Структура.* Чи є структура формальною із жорсткою політикою і процедурами або вона вільна і гнучка із політикою, що орієнтується на поточний момент.

3. *Рівень взаємодії.* Чи здійснюються значні міжособисті і міжгрупові зв'язки і кооперація або ні.

4. *Тимчасові межі зворотного зв'язку.* Чи одержують люди інформацію про результати роботи

через короткі або тривалі інтервали.

Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більш диференційованою є організація. Керівники повинні розуміти, що роботу у високодиференційованих організаціях дуже важко координувати. Коли організація одночасно є сильно диференційованою з точки зору управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, тобто визначених людей. Може бути, що навіть цілий підрозділ повинен виконувати спеціальну роботу з координації й інтеграції різноманітних підрозділів організації. Ці люди або підрозділи не обов'язково повинні бути наділеними правом ухвалення рішення, але вони повинні забезпечити факт прийняття рішень відповідними групами.

Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між підрозділами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвіку створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

Різнорманітні комбінації розглянутих двох факторів впливають на відносини між частинами або підрозділами організації, що має безпосереднє застосування в проектуванні організації і управлінні нею.

3. Класифікація організаційних структур управління

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

При проектуванні організаційних структур управління слід брати до уваги, що оптимальна кількість підлеглих у керівника – 4 – 5 осіб, а максимальна – 7 – 12. При розв'язанні конкретної проблеми кількість контактів менеджера з підлеглими визначається за допомогою табл. 5.

Таблиця 5 – Залежність кількості контактів менеджера від чисельності підлеглих

<i>Чисельність підлеглих, особи</i>	<i>Загальна кількість контактів, шт.</i>
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210
11	11 374
12	24 708

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують

рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією [3, с. 100].

Організаційна структура управління й структура організації (підприємства) не одне й те ж. Структура організації відображає розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатоповерхових приміщень (будівель).

До організаційної структури управління належать:

- ланки управління на кожному його рівні;
- розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*.

Необхідність перероблення інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують *функціональну організаційну структуру управління*.

Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління (рис. 1.1).

Отже, існує дві основні структури управління – лінійна і функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.



Рис. 1.1 – Класифікація організаційних структур управління

Лінійна організаційна структура управління. Складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього (рис. 1.2). Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості взаємовідносин ланок і працівників управління. Але

оскільки вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то може використовуватися тільки у відносно простій системі організації, де постійними є умови, завдання і функції менеджменту.

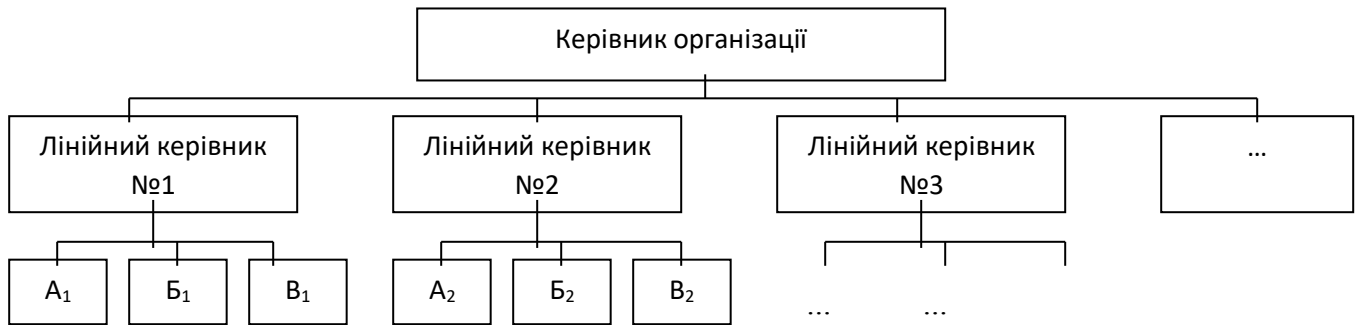


Рис. 1.2 – Лінійна організаційна структура управління

Функціональна організаційна структура управління. Передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях (рис. 1.3). Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі слабо пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру використовують дуже рідко.

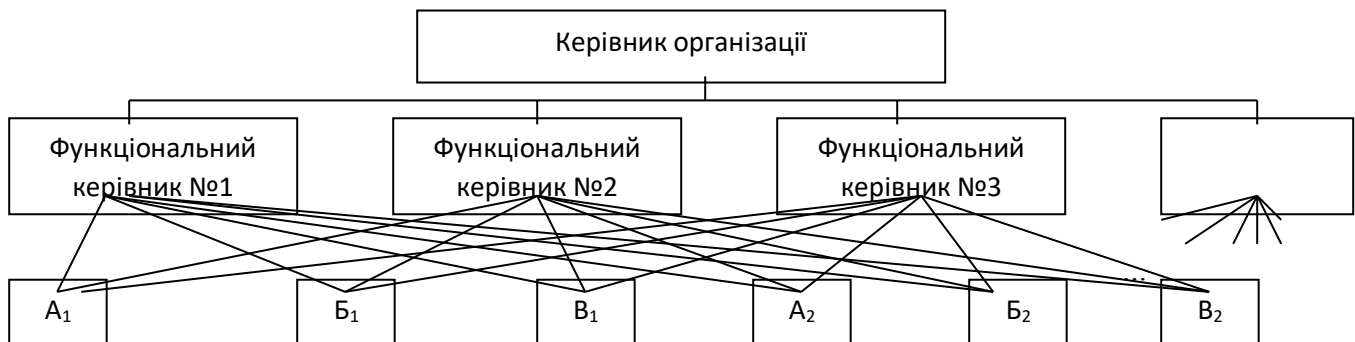
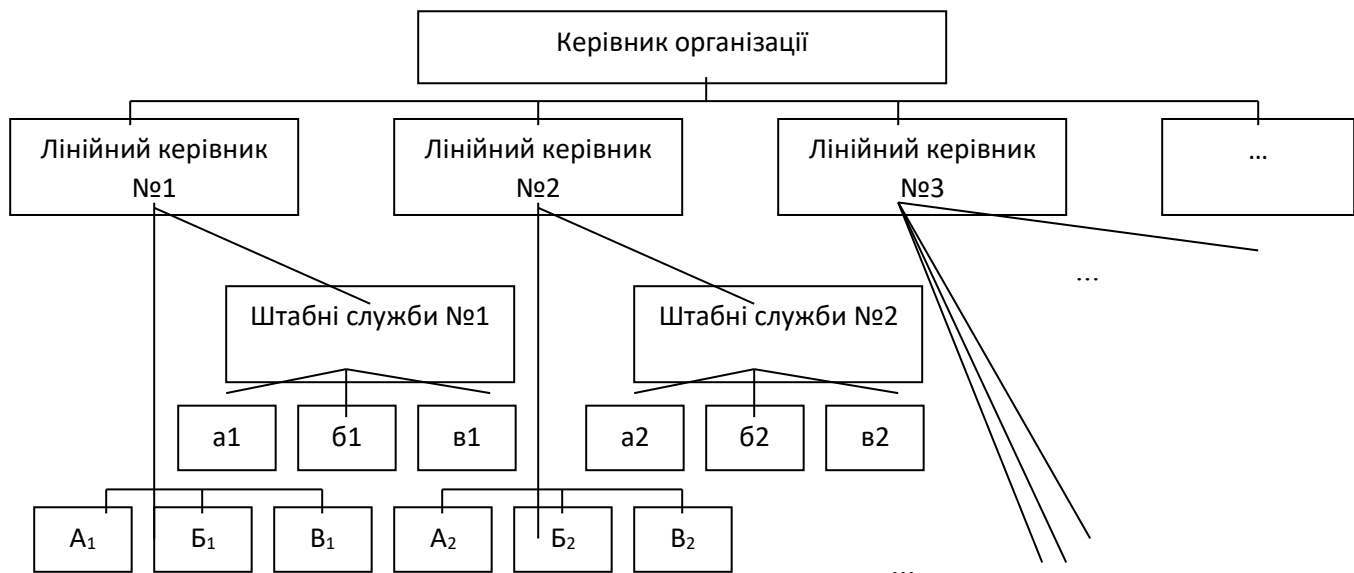


Рис. 1.3 – Функціональна організаційна структура управління

З метою подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури управління, до яких належать лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

Лінійно-штабна організаційна структура управління.

За цієї структури при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (рис. 1.4). Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління. Саме ці положення забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які традиційно приймає лінійний менеджер і передає їх для виконання. Однак за лінійно-штабної структури управління існує тенденція до розширення штатів штабних служб.



а1, б1, в1 — штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику №1;
а2, б2, в2 — штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику №2

Рис. 1.4 – Лінійно-штабна організаційна структура управління

Лінійно-функціональна організаційна структура управління. За цієї структури функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції (рис. 1.5). Делегується при цьому не лінійні, а функціональні повноваження. Наприклад, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, яке перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

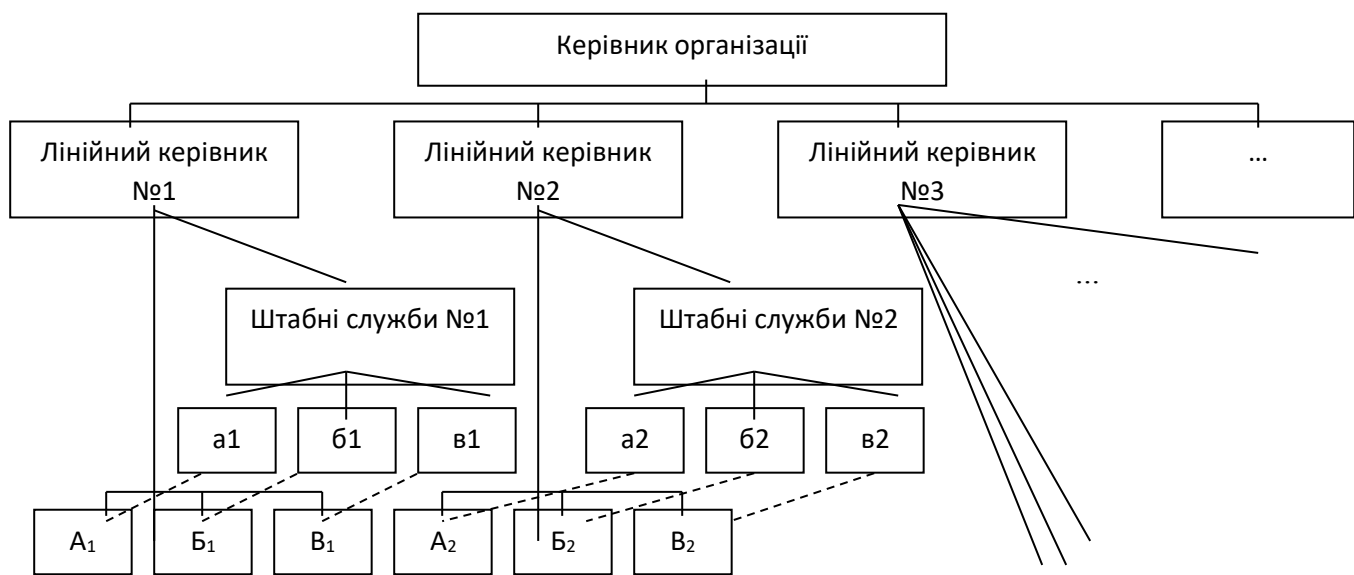


Рис. 1.5 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Бюрократичні організаційні структури управління.

На початку XX ст. німецький соціолог Макс Вебер (1864 – 1920) запропонував концепцію бюрократії як своєрідну нормативну модель, ідеал, назвавши її *модель раціональної (традиційної) бюрократії*. Її характеризують такі особливості:

— чіткий поділ праці, що забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів;

- ієрархічність рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим;
- наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів;
- формальна безособовість, згідно з якою офіційні особи виконують свої обов'язки;
- домінування кваліфікаційних вимог під час формування штатів організації.

Недоліками цієї моделі є негнучкість, неадекватне реагування на нові рішення, зміни, конфліктні ситуації.

Дивізійні організаційні структури управління. Їх використовують в організаціях із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюються споживачі, а також у міжнародних організаціях. Серед дивізійних виділяють продуктові, споживчі й територіальні організаційні структури управління.

Згідно з *продуктовою організаційною структурою управління* керівнику делегують повноваження щодо управління певним типом продукції. У його підпорядкуванні перебувають і керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо). Недолік цієї структури управління полягає в збільшенні витрат у зв'язку з можливим дублюванням робіт, пов'язаних з виробництвом різних видів продукції.

Споживча організаційна структура управління орієнтована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців) (наприклад, відділ енергетики на промисловому підприємстві, служба ремонту і технічного обслуговування).

Територіальна організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть функціонувати в різних регіонах України і навіть світу. На рис. 1.6 представлено спрощений варіант територіальної структури управління організацією, яка діє на міжнародних ринках.

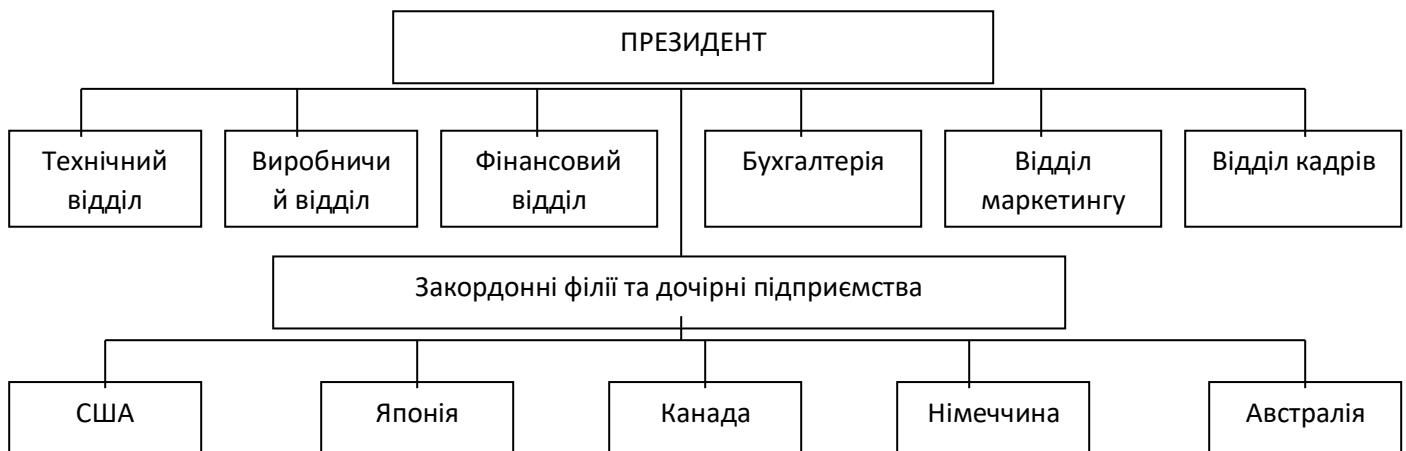


Рис. 1.6 – Територіальна організаційна структура управління міжнародною організацією

Адаптивні організаційні структури управління.

На відміну від бюрократичних вони здатні швидко пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі. Існує чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Проектні організаційні структури управління створюються для розв'язання конкретних завдань. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У *матричній структурі управління* члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам функціональних відділів, де вони працюють постійно (рис. 1.7). Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявні робочу силу, техніку, приміщення, транспортні засоби тощо.

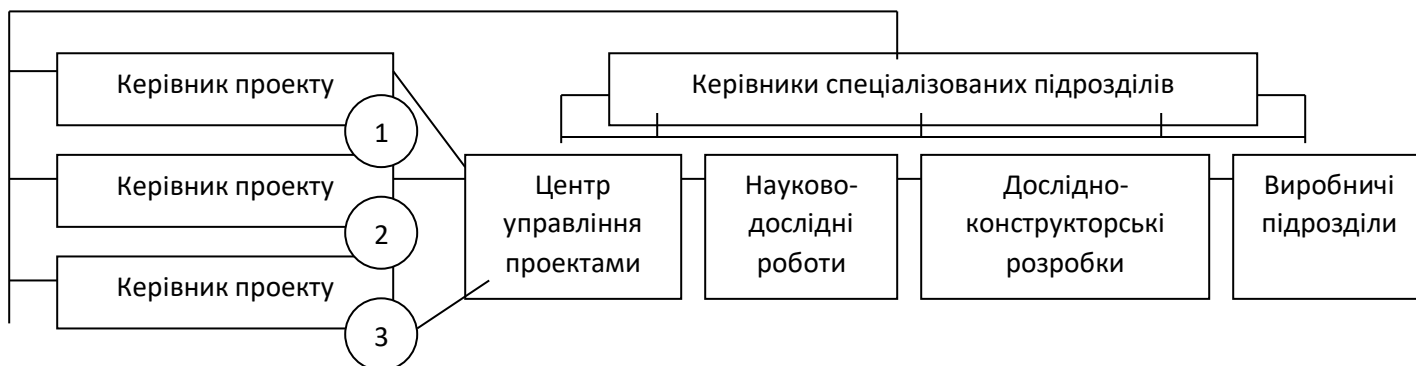


Рис. 1.7 – Матрична організаційна структура керування науково-виробничим комплексом

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. А стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, строків реалізації програм, виконання робіт тощо.

Координаційну організаційну структуру управління використовують за умов одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Конгломератна організаційна структура управління. Формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій – лінійно-функціональну, в третій – матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

Переваги й недоліки всіх типів організаційних структур управління наведено в табл. 5.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе найоптимальніший варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Малі форми підприємництва тяжіють до застосування простих структур управління: лінійно-штабних, лінійно-функціональних тощо.

Централізація і децентралізація. Вертикальний поділ організації супроводжується виникненням проблем централізації і децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень, називаються *централізованими*. У *децентралізованих організаціях* повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Цілком централізованих чи децентралізованих організацій не буває. Ступінь децентралізації характеризується:

- кількістю рішень, які приймають на нижчих рівнях управління;
- важливістю рішень;
- наслідками рішень, які приймають на нижчих рівнях управління;
- організацією контролю за роботою підлеглих.

Децентралізація за своєю сутністю є делегуванням вищим керівництвом керівникам нижчого рівня своїх повноважень. Французький економіст Дж. Обер-Кріс запропонував такі показники оцінки рівня децентралізації: кількість підлеглих, кількість спеціалізованих служб. Її перевагами є швидкість прийняття рішень, гнучкість, зручність і обґрунтованість управлінських дій, невеликі витрати, можливість застосування морального фактора. До недоліків належать імовірність неприйняття рішень, відсутність єдності поведінки менеджерів, ризик втрати контролю в процесі управління тощо.

З метою усунення недоліків, пов'язаних із децентралізацією організацій, використовують *інтеграцію управління* – процес об'єднання зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур, графіків, ієрархії управління, особистих

зв'язків, стилів керівництва тощо.

Таблиця 5 – Переваги та недоліки організаційних структур управління

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Лінійні	• чіткість повноважень; • узгодженість дій виконавців; • оперативність; • особиста відповідальність керівника за кінцеві результати	• вимоги щодо високої компетентності керівництва з усіх питань; • інформаційне перевантаження керівників; • низька якість реалізації функцій управління; • концентрація влади на найвищому рівні управління
2. Функціональні	• висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; • висока результативність виконання стандартних робіт; • централізований контроль стратегічних результатів; • стандартизація і формалізація окремих процесів та явищ; • зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю	• розрив управлінського процесу на окремі, погано пов'язані між собою функції; • поява тенденції до надмірної централізації; • тривалість процедур прийняття рішень; • негнучкість організаційної структури; • дублювання функцій
3. Комбіновані:		
3.1. Лінійно-функціональні	• чіткі функціональні зв'язки на різних рівнях управління; • звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невласних його посади функцій	• недостатньо чіткі межі відповідальності; • тенденція до централізації
3.2. Лінійно-штабні	• можливість залучення консультантів і експертів; • підготовка управлінських рішень фахівцями	• тенденція до збільшення штатів функціональних служб; • відсутність тісних зв'язків між підрозділами на горизонтальному рівні
3.3. Бюрократичні:		
3.3.1. Раціональної бюрократії	• чіткий поділ праці; • ієрархічність рівнів управління; • наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; • формальна безособистість; • врахування кваліфікаційних вимог	• відсутність гнучкості; • труднощі при реагуванні на нові рішення, переми, ймовірність стресів, конфліктних ситуацій
3.3.2. Дивізійні:		
3.3.2.1. Продуктові	• чітка спеціалізація керівників за певним видом продукції; • дух конкурентної боротьби, що стимулює до пошуку напрямів вдосконалення виробничо-реалізаційної діяльності	• збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції; • негнучкість організаційної структури управління
3.3.2.2. Споживчі	• чітка орієнтація на потреби споживачів; • конкретизація функцій та обов'язків підрозділів, орієнтованих на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів	• надмірна монополізація певних робіт функцій; • можливість надмірної роздрібненості функціональних підрозділів
3.3.2.3. Територіальні	• керівництво регіональними відділеннями є «кузнею» управлінських кадрів; • забезпечення досконалого знання специфіки регіону; • підвищення відповідальності за прибутки (збитки) регіональних керівників	• послаблення ролі загально-корпоративного іміджу; • можливість зростання витрат у зв'язку з дублюванням функцій; • наявність можливостей для зловживань регіональних керівників
3.4. Адаптивні		

3.4.1. Матричні	• гнучкість; • раціональне використання кадрового потенціалу; • економія витрат; • підвищення якості розробок; • додаткове стимулювання працівників; • зменшення навантаження на керівників вищого рівня за рахунок делегування повноважень	• складна структура підпорядкування; • можливість загострення стосунків між керівниками різних програм; • труднощі, пов'язані з набуттям навиків у роботі за новою програмою
3.4.2. Проектні	• Націленість на конкретні проблеми, завдання; • гнучкість структури управління	• необхідність залучення зовнішніх спеціалістів; • створення умов для зростання витрат
3.4.3. Програмно-цільові	• гнучкість; • забезпечення дієвості за нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовищ	• необхідність постійного пристосування керівництва до нових умов, цілей, завдань (вимагає високого рівня адаптивності); • необхідність високої кваліфікації кадрів
3.4.4. Координаційні	• можливість одночасного виконання багатьох програм; • наявність усіх умов для прийняття оптимальних управлінських рішень	• можливість дублювання функцій, що призводить до зростання витрат; • погіршення відносин між працівниками у зв'язку з міжпроектною конкуренцією
3.5. Конгломератні	• забезпечення гнучкості та економії; • тенденція до децентралізації	• складність горизонтальних і вертикальних зв'язків; • можливе дублювання функцій

Формування організаційних структур управління. Основним завданням організування є створення організаційної структури управління, яка є особливою на кожному підприємстві. Цей процес реалізується за допомогою органіграм.

Органіграма – схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

За відповідності реаліям органіграми бувають *фактичними* (дійсними), *раціональними* (після ліквідації непотрібних зв'язків) і *бажаними* (до яких слід прямувати). Вони необхідні для упорядкування взаємозв'язків на підприємстві; посилення відповідальності; виявлення і подолання перевантаження працівників; дублювання функцій; усунення конфліктів; обґрунтованої заміни керівників; раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах виділяють такі зв'язки:

— лінійні (зображуються безперервною лінією);
 — функціональні (зображуються перервною лінією);
 — зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень (зображуються прямою лінією у формі «тире-крапка»).

Розвиток лінійних і функціональних зв'язків Дж. Обер-Кріс влучно проілюстрував на прикладі формування французької фірми Дюпона (рис. 1.8).

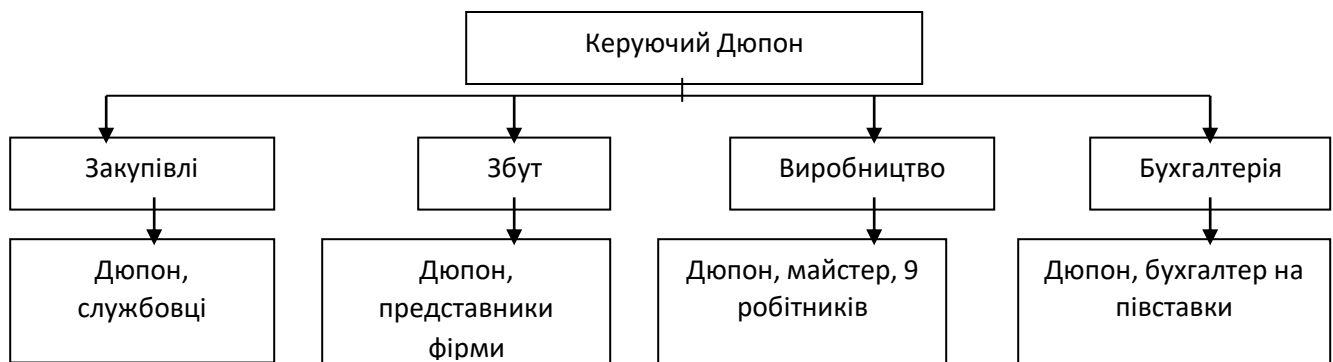


Рис. 1.8 – Організаційна структура управління фірми Дюпона на початковій стадії

На стадії дрібносерійного виробництва Дюпон заснував товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ), структура управління якого була побудована на лінійних зв'язках, але дві служби Дюпон очолив особисто (рис. 1.9).

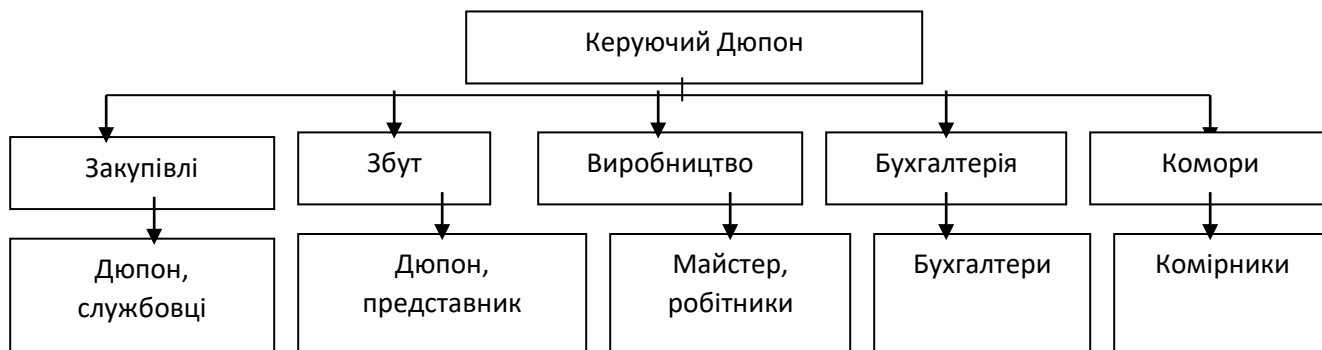


Рис. 1.9 – Організаційна структура управління ТзОВ Дюпона

Розвитком підприємства Дюпон передавав усі функції підлеглим менеджерам (рис. 1.10), кожен з яких керував кількома службами (підрозділами).

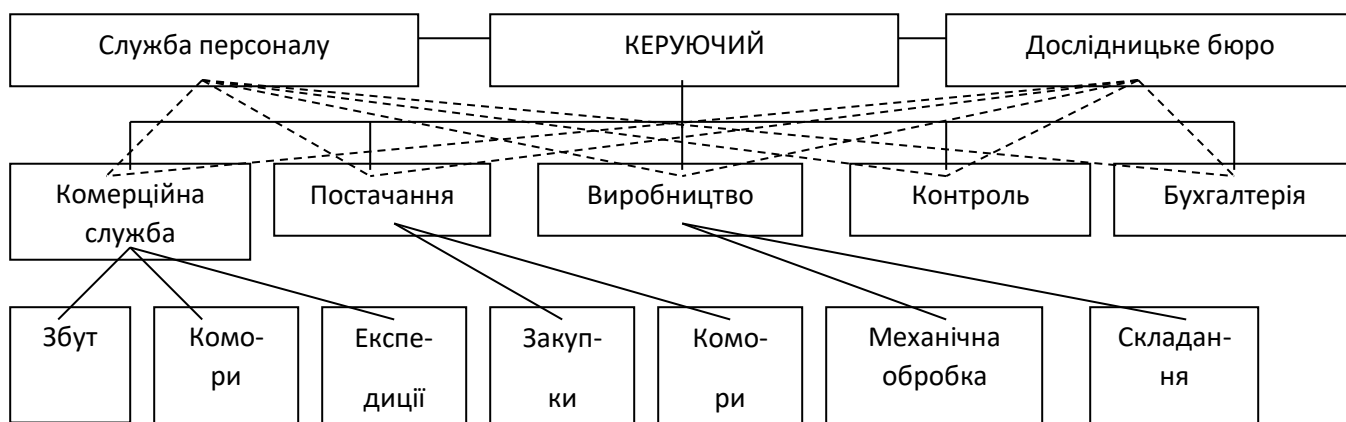


Рис. 1.10 – Організаційна структура управління фірмою Дюпона на сучасному етапі

Зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень, характеризуються схемою на рис. 1.11.

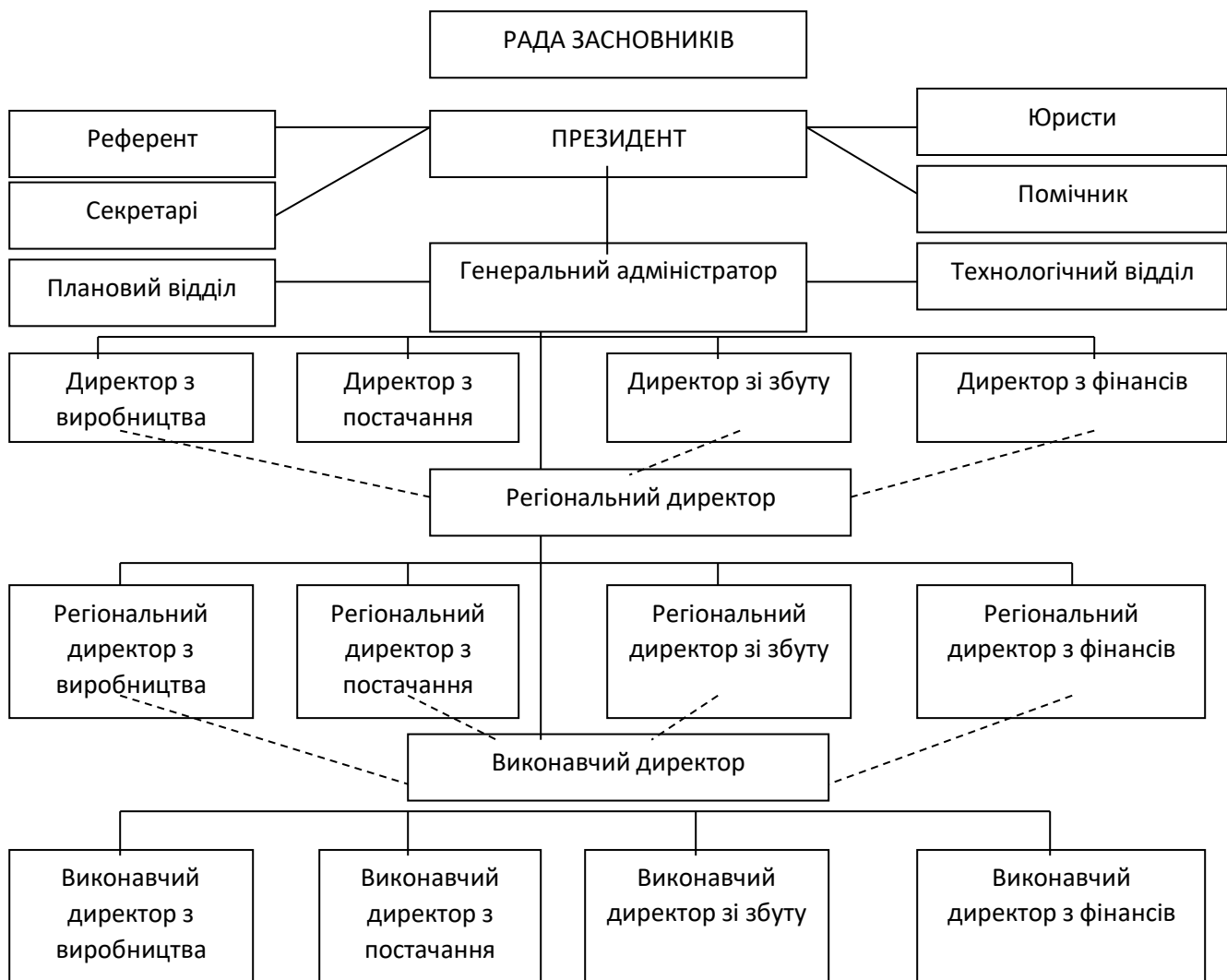


Рис. 1.11 – Організаційна структура управління експортною фірмою зі зв'язками, пов'язаними з передачею спеціалізованих повноважень

Лекція №2.5

Тема: «Зовнішнє й внутрішнє середовище організації»

План лекції:

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

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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 (виробництва).

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. 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.

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

Склад є сукупністю елементів, що створюють систему. Це насамперед елементи, які є компонентами першого рівня. Проте ґрунтовне дослідження системи передбачає також і поглиблене вивчення складових її елементів. Цим пояснюється використання поняття складу в широкому сенсі, тобто до нього входять і складові самих елементів системи – компоненти другого, а потім третього та інших рівнів. У цьому сенсі склад організації може включати і відділи, й підвідділи, і цехи, й ділянки, і бригади.

Таким чином, склад містить декомпозицію системи, тобто розчленовування єдиного цілого на елементи. Структура, навпаки, забезпечує композицію системи – з'єднання окремих складових в єдине ціле. Вона визначає роль, місце та призначення елементів у системі, їх розташування і взаємовідносини, характер, форми та ступінь впливу на інші елементи. Встановлення ролі, місця та призначення елементів в системі забезпечується:

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

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

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

Проте відповідність між складом та структурою організації не є повною, відсутня жорстка

закріпленість конкретної структури за певним складом організації. За однакового складу можуть бути різні, іноді значно відмінні структури.

Організація може мати різний компонентний склад навіть 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. У цьому сенсі чинники можна згрупувати таким чином (табл. 1).

Таблиця 1 – Групування чинників внутрішнього середовища організації

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

Аналіз табл. 1 дає змогу зробити висновок, що дослідники акцентують в основному на одому критерії – перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація власне і створюється з метою перетворення ресурсів у кінцевий результат. Крім того, необхідно відзначити певний взаємозв'язок і взаємообумовленість чинників, що виключає можливість зарахування тільки до однієї групи. Наведене в табл. 1 групування чинників внутрішнього середовища базується на системному і ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, що має свої спільні зі всіма організаціями та специфічні риси.

Окрім цієї класифікації можна використовувати поділ чинників на об'єктивні і суб'єктивні, ґрунтуючись на тому, що організація є соціотехнічною системою. До групи об'єктивних чинників внутрішнього середовища 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 – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група людей.

В організації можуть бути різноманітні цілі. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнесмени та

менеджери організацій повинні сформулювати цілі у таких сферах, як обсяги продажу (частка ринку), розробка нової продукції, ціни на неї, якість послуг, підготовка та відбір персоналу. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але, ймовірно, більше уваги приділяють соціальній відповідальності. Орієнтація, що визначається цілями, пронизує всі подальші рішення керівництва. Підрозділи організації мають власні конкретні цілі, які повинні робити свій внесок у досягнення мети всієї організації та не протирічити одна одній.

Всебічно обґрунтована мета є початковим пунктом та організуючим чинником ухвалення рішення. Метою може бути намічене завдання або умова, що стала причиною ухвалення рішення. Мета вказує напрям. Якщо відомо, в якому напрямі потрібно йти, то шлях набагато полегшується. Через встановлення цілей можна впливати на події. Мета повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, передбачати дії, мати відповідне вимірювання.

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, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Як саме здійснити розподіл праці в організації? Це питання належить до найважливіших управлінських питань. Вибір підрозділів визначає структуру організації а, отже, можливості її успішної діяльності. Вертикальний розподіл праці створює ієрархію управлінських рівнів в організації.

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

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

Ще одним напрямом розподілу праці в організації є формулювання завдань.

Завдання – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана 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 поділяться на три категорії: робота з людьми; робота з предметами; робота з інформацією.

Технологія є четвертою важливою внутрішньою змінною. Більшість людей розглядають технологію як щось, пов'язане з винаходами, машинами, наприклад, напівпровідниками та

комп'ютерами. Проте технологія є ширшим поняттям. За визначенням відомого на Заході соціолога Ч. Перроу, *технологія* – засіб перетворення сировини (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги.

Технологія, що використовується в організації, залежить від типу виробництва. Типи виробництв: одиничне, серійне, масове.

В одиничному виробництві випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які повторюються через невизначений проміжок часу. Одиничне виробництво характеризується великою часткою операцій, що не повторюються. Серійне виробництво є випуском партій виробів через певні проміжки часу. Однорідні операції тут повторюються. Масове виробництво характеризується випуском невеликої номенклатури виробів, яка є постійною тривалий час. Такий тип виробництва має частку однорідних операцій, що повторюються. У масовому виробництві поширені механізація та автоматизація виробництва, конвеєрний спосіб збірки. Значний вплив на технологію має також індивідуалізація виробництва: завдяки гнучким технологіям навіть в масовому виробництві враховуються вимоги індивідуального замовника до якості виробу. Прикладом є виробництво автомобілів з урахуванням побажання замовника щодо кольору, оббивки салону, автоматизації зміни передач тощо.

Завдання та технології тісно пов'язані між собою. Виконання завдання 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. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особи та зовнішнього середовища. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки.

Сфера, в якій люди різняться найнаочніше, – це *індивідуальні здібності*. Організації мають враховувати відмінності в здібностях при вирішенні питання, щодо посади, яку займатиме конкретний працівник і роботи, яку він виконуватиме. Здібності переважно пояснюються спадковістю та вихованням. Але в основному здібності отримуються з досвідом і за допомогою освіти. Будь-яка людина використовуватиме в роботі і розвиватиме здібності, якщо це забезпечить задоволення її потреб. Потреба – це внутрішній стан психічної або фізіологічної недостатності чого-небудь. Базові потреби (фізіологічні – потреби в їжі, теплі, одязі; психологічні – потреби в приналежності до суспільства, певної групи людей, в друзях) мають бути задоволені в першу чергу. З погляду управління це означає, що організація повинна прагнути до того, щоб задоволення потреб людини відбувалося шляхом реалізації цілей організації. Наприклад, при досягненні організацією цілі – виконання плану реалізації та прибутку – працівники, що забезпечили її, отримують достатньо вагомий виграш у формі оплати або конкретні необхідні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартиру, відпочинок за рахунок фірми). Важливою потребою будь-якої людини є самоствердження, прагнення до влади та впливу. Якщо ця потреба не задоволена, то людина всіма силами прагнучиме її задовольнити, навіть якщо це буде суперечити інтересам організації.

Спираючись на минулий досвід і конкретну ситуацію, люди очікують відповідних результатів своєї діяльності. Свідомо або підсвідомо вони вирішують, наскільки можливе або неможливе здійснення чогось значущого для них. Ці очікування накладаються на їх поведінку.

Дуже сильно впливає на поведінку людей їх сприйняття того, що оточує. Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Немає двох осіб, які сприймали б щось однаково. Ще один аспект відмінностей між людьми – це соціальні установки, індивідуальне ставлення до чого-небудь. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як люди реагуватимуть на зміну умов праці. Якщо у вас особисто або у вашій групі сформувалося негативне ставлення до певного виду діяльності, то у випадку доручення цієї справи вам ставлення залишиться різко негативним.

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

Проте це не означає, що особисті якості людини не є значимими. Т. Харрел встановив, що через 5, 10 і 15 років після закінчення Стенфордського університету його випускники добре заробляють, але більшого успіху досягають ті, що володіють такими якостями, як енергійність, соціальна сміливість і здатність ухвалювати рішення.

Таким чином, однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном позицій щодо виокремлення чинників внутрішнього середовища, є розроблена М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі теорія, відповідно до якої основними змінними внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, структура, технологія, а також люди (персонал організації). На наш погляд, ця позиція – це розвиток відомої теорії «діаманта» Г. Лівітта, який виділив чотири змінні організації: завдання або місія; структура; технологія; індивіди. Дослідник підкреслював значення кожного елементу та взаємозв'язків, наявних між ними, – зміна в одному з них обумовлює трансформації в інших (рис. 1.1).

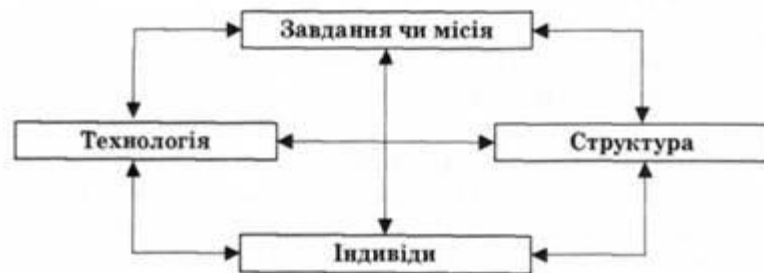


Рис. 1.1 – «Діамант» Г. Лівітта

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

Цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, яка включає такі елементи: цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації. Д. Бодді і Р. Пейтона складається з

наступних елементів.

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

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

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

Люди. Маються на увазі насамперед індивіди, які є членами організації та роблять для досягнення її мети внесок у формі навиків, знань та участі в процесі праці. Не слід забувати і про індивідів, що формально не є членами організації, але впливають на її діяльність.

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

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

Культура. Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується в основному на нематеріальних категоріях. Нині багато менеджерів вважають організаційну культуру одним із найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які у свою чергу можуть впливати на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків.

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, викладений у підручнику «Управління організацією» за редакцією А. Поршнева, З. Румянцевої та Н. Саломатіна. Сутність цього підходу становить думка, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура організації, її культура та ресурси.

Ми пропонуємо як синтезуючий підхід використовувати таку систему внутрішніх змінних:

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

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

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючи та спрямовуючи роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Підсистеми внутрішнього середовища організації

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

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

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

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною

складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль.

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 цінових 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.

Звичайно, насамперед керівник повинен добре знати свій об'єкт управління – свою організацію. Адже 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.

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

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

У зарубіжній управлінській думці уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати зовнішні сили, стосовно організації, з'явилося в кінці 50-х років XX ст. Це розуміння стало найважливішим внеском системного підходу в науку управління. Підкреслювалася необхідність для керівника розглядати свою організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин, які

в свою чергу пов'язані із зовнішнім світом. Ситуативний підхід розширив це розуміння. Він вимагає від керівника не просто знати ці взаємозв'язки з навколишнім середовищем, але і в кожній конкретній ситуації враховувати, як впливають зовнішні чинники: глибоко або поверхово, прямо або побічно, позитивно або негативно.

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

У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти суттєві чинники зовнішнього середовища. Більш того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Адже вижити і ефективно функціонувати в мінливому середовищі може лише та організація, яка вчасно перебудується та пристосується до навколишнього середовища. Даючи визначення зовнішнього середовища, не потрібно намагатися обійняти неосяжне та враховувати абсолютно всі його чинники. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього середовища, які вирішальним чином впливають на успіх організації.

Виходячи з цієї передумови, за **основу визначення зовнішнього середовища** можна узяти слова Дж. Бела: «Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, що релевантні щодо операцій організації». Всі названі чинники прямо і безпосередньо впливають на операції організації, тому їх можна віднести до середовища прямої дії.

Проте термін «зовнішнє середовище» включає ширший спектр чинників: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні чинники, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники 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 – мікро середовище і макросередовище, або прямої та непрямой дії.

На рис. 1.3 зображена узагальнена схема функціонування організації, що розглядається з позицій її реальної або можливої взаємодії з основними економічними суб'єктами і середовищами.

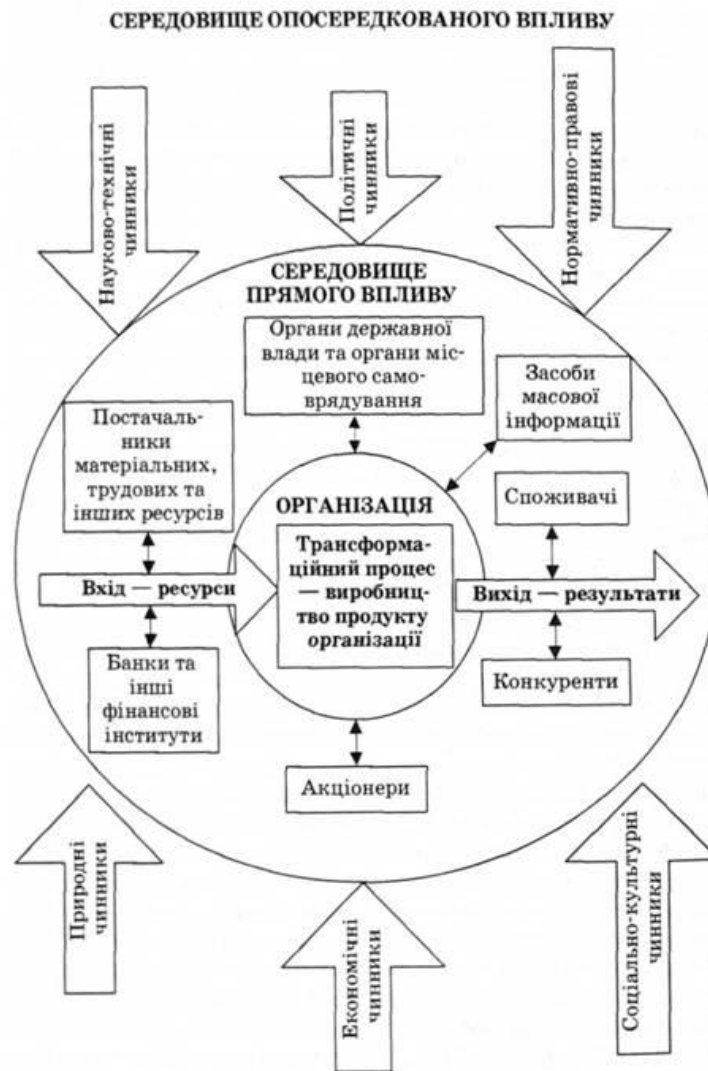


Рис. 1.3 – Зовнішнє середовище організації

Чинники прямої дії представлені у вигляді прямокутників з прямими та зворотними зв'язками. Вони безпосередньо впливають на функціонування організації та випробовують на собі вплив її операцій. До 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 непрямої дії представлені на схемі у вигляді широких стрілок односторонньої дії. До цієї групи належать економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники.

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

Окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також зовнішнє середовище **непрямої дії**. Воно не робить прямого впливу на операції організації, оскільки при цьому 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.

Наприклад, економічний спад призведе до скорочення кількості робочих місць, а отже, – до зменшення доходів населення і попиту на вашу продукцію. Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому вигоду у формі продукції, що зміцнить його позиції на ринку та знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямой дії та вчасно реагувати на них.

Таким чином, реакція організації на чинники прямої та непрямой дії різна. На зміни в чинниках прямої дії організація може реагувати подвійно: перебудувати внутрішнє середовище і почати політику активного пристосування або політику протидії. 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 цінових чинників. Підвищення цін на ресурси, що постачаються, призводить до зростання цін на продукцію, зниження попиту та обсягів збуту. Зміна постачальників, якості ресурсів, що постачаються, також впливає на результати роботи організації, технологію переробки, використовувані трудові ресурси. Взаємопов'язаність чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під складністю зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на які організація зобов'язана 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. Рівень варіантності або зміни чинників визначається зростанням та розвитком самого виробництва і навколишнього середовища. Порівнюючи складність середовища двох організацій – місцевого молокопереробного заводу і заводу радіоелектронної апаратури, можна зробити висновок, що в менш складному середовищі знаходиться перше підприємство. Але для нього необхідна і менш складна організаційна структура. Завод радіоелектронної апаратури, навпаки, повинен мати складну, цілеспрямовану структуру, в якій враховуються необхідність вивчення світового ринку, розробка нових видів продукції, проведення науково-дослідних і проектних робіт. В іншому разі завод не витримає конкуренції світового ринку.

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

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

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

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація має виділити із сукупності її елементів ті, які для неї найважливіші, тобто критичні точки. Іншими словами, вже на початковому етапі організації слід встановити межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування керівників та фахівців організації, для чого слід дати за можливості повний перелік чинників, а потім зробити їх відбір. Наприклад, до повної сукупності чинників прямої дії увійшли: постачальники, споживачі, податкові органи та система, митні органи та система, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишились: постачальники, споживачі, податкові органи і система, конкуренти. Після розгляду чинників прямої дії доцільно виконати аналіз чинників непрямої дії в такому ж порядку: дати повний набір чинників, логічно або експертним шляхом відібрати найбільш значимі з них і охарактеризувати їх. Ниві найважливішими, як правило, є: рівень інфляції та інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес у галузі. Характеристика цих чинників дається в якісній або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна для визначення рівня інфляції та його впливу на прибутковість і собівартість продукції.

Одним з цікавих методів оцінки зовнішнього середовища, який дає змогу вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансофа (рис. 1.4.)

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

Рис. 1.4 – Шкала для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища

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

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

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

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

Поширені й інші методи аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Для наших умов одним із найприйнятніших є метод **5х5м** для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М.Х. Мескон у 1984 році.

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

Дуже популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є **ПЕСТ-аналіз** (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок – ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Приклади деяких з них представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5 – Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу

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

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

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

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

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

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

М. Портер пропонує декілька інструментів аналізу конкурентного середовища, зокрема п'яти

факторну модель дослідження структури галузі, виділяючи в ній такі чинники.

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

Відносна влада покупців. Вона незначна у тих випадках, коли ринок характеризується відносно невеликою кількістю як покупців, так і альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців, внаслідок високих, на їхню думку, цін товарів компаній-постачальників.

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

Загроза субститутів. Така загроза може підірвати привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження таких ключових змінних, як ціна товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів або послуг компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зносу товарів або послуг неминучий. Але є вірогідність, що організація-покупець знайде замінники товарів або послуг постачальників на нових ринках.

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

Таким чином, аналіз структури галузі важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти погрозам та розробляти адекватні зовнішньому середовищу стратегії.

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

Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в 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 №2.6
Тема: «Функції організації»
План лекції:

1. Економічні і соціальні функції організації
2. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності
3. Організація і методи прийняття рішень
4. Координація в організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Економічні і соціальні функції організації

Будь-яка організація незалежно від форм власності виконує такі основні функції:

1. Економічні:

- задоволення потреб споживачів у продукції (роботах, послугах тощо);
- упровадження досягнень НТП;
- забезпечення конкурентоспроможності організації (підприємства);
- створення необхідного й додаткового прибутку;
- самофінансування і розвиток виробничої (торговельної) інфраструктури.

2. Соціальні:

- формування колективу, поліпшення умов і змісту праці;
- удосконалення кваліфікаційного складу персоналу;
- культурно-освітня та спортивно-оздоровча робота;
- поліпшення житлових умов персоналу;
- розвиток соціальної інфраструктури.

Названі функції реалізуються у взаємозв'язку. Недооцінювання будь-яких з них може негативно вплинути на загальний стан діяльності організації, її кінцеві результати. Будь-яка організація реалізує не менше двох процесів: отримує ресурси зовнішнього середовища і здійснює виготовлення чи реалізацію товарів (послуг) у зовнішнє середовище.

Організації поділяються на формальні та неформальні. Організація будь-якого розміру може складатися з декількох груп. Керівництво організацією може створювати групи за своїм бажанням, коли здійснюється розподіл праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні управління). В кожній великій організації, наприклад, такій як відкрите акціонерне торговельне товариство «Україна» з чисельністю більше як тисяча чоловік, може існувати декілька рівнів управління, а відповідно ця організація складається з десятка різних малих груп – товаровзнавців, бухгалтерів, економістів, торговельно-оперативного персоналу тощо. Ці групи, що створені за волею керівництва цього акціонерного торговельного підприємства для здійснення торговельного обслуговування покупців, називаються формальними групами (організаціями).

Для всіх процесів управління в організації характерним є наявність однорідних видів діяльності. Їх можна згрупувати в *чотири основні функції управління*.

1. *Планування*, яке полягає у виборі цілей і плану дій за їх досягненням.
2. Функція організації, за допомогою якої здійснюється *розподіл завдань* між окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.
3. *Мотивування* виконавців до здійснення запланованих дій і досягнення поставлених цілей.
4. *Контроль*, який полягає у зіставленні реально досягнутих результатів з тими, які були заплановані

2. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності

Організаційна діяльність – це створення або удосконалення механізму управління організацією у відповідності з цілями і завданнями організаційних систем, що представляють собою сукупність

структури і способів функціонування її елементів. З точки зору соціальної системи під організаційною діяльністю розуміється:

- об'єднання людей в групи;
- інтеграція діяльності членів колективу організації;
- інтеграція цілей усіх членів колективу.

Залежно від покладених на них функціональних обов'язків члени колективу можуть бути як суб'єктами, так і об'єктами організаційної діяльності.

Суб'єкт управління – це джерело керуючого впливу або особа, яка приймає рішення (одна людина, група, колектив організації). *Об'єкт управління* – це отримувач і виконавець керуючого впливу. Керуючий вплив – набір функцій чи завдань, які повинні виконувати виконавці. У ролі об'єкта може виступати як людина, група, колектив, так і машина. Одна і та ж людина може бути одночасно і суб'єктом (по відношенню до безпосередніх виконавців або до матеріальних об'єктів), і об'єктом (відносно вищих посадових осіб). Організаційна діяльність суб'єктів і об'єктів управління організації регламентується положеннями про відділи та служби, а також посадовими інструкціями. До суб'єктів організаційної діяльності належать: президент компанії, генеральний директор, комерційний директор, технічний директор, заступники директора з економічних питань, з персоналу, з маркетингу, з якості, керівники функціональних підрозділів, менеджери і т.д.

До об'єктів організаційної діяльності відносяться всі функціональні підрозділи організації, які виконують процедури підготовки, узгодження та виконання рішень, а також всі операції, що належать до цих процедур в рамках посадових обов'язків. Об'єкт організаційної діяльності отримує завдання, осмислює його, проводить інформаційну роботу, виконує доручення або замовлення, здає виконану роботу замовнику або використовує її у своїй організації і т.д.

3. Організація і методи прийняття рішень

Для здійснення організаційної діяльності в організації узагальнений суб'єкт управління приймає відповідні управлінські рішення. Прийнято розрізняти способи прийняття рішень залежно від того, на що орієнтована особа, яка приймає рішення:

- раціональний, коли весь процес обґрунтування рішення націлений на максимальний результат;
- адміністративний, коли в рамках повноважень керівника приймається рішення, що відповідає мінімальним вимогам;
- інтуїтивний, коли при прийнятті рішень керуються аналогіями, словесними концептуальними асоціаціями, передбаченням.

Раціональний спосіб прийняття рішень передбачає розгляд всіх альтернатив, наслідків, які можуть виникнути в кожному можливому випадку. Вибір падає на ту альтернативу, яка забезпечує максимальний вигаш. Раціональний спосіб прийняття рішення можливий у тому випадку, якщо суб'єкт рішення :

- знає свої цілі і може ранжувати їх за ступенем важливості;
- знає всі можливі альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- знає відносні «за» і «проти» кожної альтернативи.

Суб'єкт рішення повинен завжди вибирати альтернативу, яка максимізує досягнення мети. Адміністративний спосіб прийняття рішень виражається в тому, що керівник досліджує альтернативи до тих пір, поки не виявляє задовільного рішення, тобто забезпечує досягнення мети на мініальному рівні. Він вибирає першу альтернативу, яка відповідає поставленим цілям. Він керується тільки конкретними обставинами ситуації, своїми повноваженнями, досвідом і рівнем підготовки. 35 Інтуїтивний спосіб прийняття рішень передбачає відсутність систематичного підходу до вибору альтернатив. Цей спосіб використовується творчими особистостями, коли рішення приймається з нагоди. Більшість же рішень обґрунтовується з використанням поєднання раціонального та інтуїтивного способів.

Процес прийняття рішення включає наступні стадії:

1. Виявлення та визначення проблеми.
2. Пошук інформації та альтернатив рішень.
3. Вибір серед альтернатив.
4. Ухвалення рішення.

За актом «прийняття рішення» слідує передача його для реалізації, організація його підтримки, асигнування необхідних ресурсів, створення системи зворотного зв'язку. Хто повинен приймати рішення: індивідум або група? При груповому прийнятті рішення забезпечується участь тих, кого рішення стосується, підвищується їх готовність до виконання його, полегшується координація подальшої роботи, поліпшуються комунікації, збільшується різноманітність розглянутих варіантів, розширюється обсяг використовуваної інформації. Групи найкраще використовуються для прийняття рішень, коли особливо важлива точність. В останні десятиліття вироблений цілий ряд методів групового прийняття рішень. Серед них – мозковий штурм, метод номінальної групи, метод Дельфі.

Мозковий штурм – метод, який визначає процес генерування ідей, коли розглядаються всі можливі альтернативи з критичної точки зору.

Метод номінальної групи – обмежує обговорення або спілкування один з одним до певної межі. Члени групи присутні на зустрічі, але діють незалежно.

Метод Дельфі найбільш складний і тривалий за часом. Він схожий на метод номінальної групи з тією різницею, що фізичної присутності всіх членів групи не потрібно. Переваги методу – незалежність думки експертів, що знаходяться в просторовому віддаленні один від одного.

4. Координація в організації

Організація є об'єктом управління, в якому люди і виконувані ними завдання знаходяться в постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Для забезпечення синхронізації діяльності та взаємодії різних частин організації використовується координація.

Координація являє собою процес розподілу діяльності в часі, забезпечення взаємодії різних частин організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань. Координація забезпечує цілісність, стійкість організацій. Чим вищий ступінь поділу праці і тісніша взаємозалежність підрозділів, тим більша необхідність у координації.

Існує кілька видів взаємозалежності підрозділів підприємства:

1. Номінальна взаємозалежність – підрозділи безпосередньо між собою не пов'язані. Ступінь координації їх діяльності мінімальна.
2. Послідовна взаємозалежність – робота підрозділів наступних етапів роботи залежить від роботи на попередніх етапах. Потрібна більш тісна координація.
3. Взаємна взаємозалежність – вводяться фактори виробництва одного підрозділу стають результатом іншого, і навпаки. Необхідна більш тісна координація.

За своїм характером координаційна діяльність буває чотирьох видів:

- превентивна, тобто спрямована на передбачення проблем і труднощів;
- ліквідуюча, тобто призначена для усунення перебоїв, що виникають у системі;
- регулююча, тобто спрямована на збереження існуючої схеми роботи;
- стимулююча, тобто спрямована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації, навіть за відсутності конкретних проблем.

Координаційна діяльність здійснюється за допомогою певних механізмів: неформальна, непрограмована координація; програмована безособова координація; індивідуальна координація; групова координація.

Неформальна, непрограмована координація здійснюється добровільно, неформально, без попереднього планування з боку підприємства і з боку своїх співробітників. Програмована безособова координація здійснюється керівником з використанням стандартних методів і правил роботи у формі процедури, плану або курсу дій при часто повторюваних проблемах координації. Прикладом такого підходу можуть служити певні терміни виконання плану. Індивідуальна координація

використовується для кожного працівника окремо. Групова координація використовується при вирішенні питань координації на нарадах груп – комітети, що збираються регулярно, або спеціально створювані комісії.

При авторитарному стилі управління координація здійснюється за ієрархією управління, на основі статуту та процедур організації, а також прийнятої стратегії.

При ліберальному стилі координація здійснюється неформальними методами з використанням групових координаторів.

Проміжний стиль управління характеризується безліччю можливих комбінацій різних стилів і, відповідно, використанням різних методів координації.

Лекція №2.7

Тема: «Культура та комунікація організації»

План лекції:

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

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

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 полягав 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.

Найявний 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 №2.8

Тема: «Неформальна та непрограмована координація. Комунікація як взаємодія та процес»

План лекції:

1. Життєвий цикл організації
2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування, організація комунікативних процесів
3. Бар'єри ефективного спілкування

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Життєвий цикл організації

Практично щодня ми спостерігаємо, як з'являються нові організації, стають відомими інші, а треті і зовсім зникають. Деякі з цих організацій існують нескінченно довго, але жодна не існує без змін. П. Друкер в одній зі своїх праць писав, що єдина організація, яка існує довше за інших – Римська католицька церква. Для визначення тенденцій розвитку організації дуже важливим стає поняття «Життєвий цикл організації» як передбачувані зміни з певною послідовністю станів впродовж певного часу. Найбільш загальноприйнятою є концепція життєвого циклу організації, що виділяє 4 етапи: створення, зростання, зрілість і занепад.

Стадія створення організації характеризується тим, що усі основні атрибути організації – мета, структура, управління і ін. – визначилися ще не чітко, відносини і процеси протікають вільно.

Наступна стадія – зростання – характеризуються чіткішим визначенням мети, формуванням місії організації.

Основними характеристиками 3 стадії є: створення формальної структури організації, і, відповідно, і відносин ієрархії, остаточне формування цілей організації. Саме на цій стадії організація набуває характеристик, які визначають довгостроковість її існування.

Стадію занепаду переживають усі організації.

Жодна організація не в змозі адекватно реагувати на усі виклики зовнішнього середовища і регулювати зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі організації.

На четвертій стадії дуже важлива роль менеджменту: від того, наскільки правильно керівники зможуть прийняти управлінське рішення, залежить майбутнє організації: або вона зникне, або перейде на новий наступний рівень.

У своїй праці «Теорія організації» Б. Мільнер представляє детальнішу концепцію життєвого циклу організації. Він виділяє 8 стадій життєвого циклу: народження, дитинство, юність, рання стадія, розквіт сил, пізня зрілість, старіння і оновлення.

У своїй концепції автор виділяє основні чинники, кожна з яких має свої особливі характеристики на різних стадіях життєвого циклу: первинні цілі, тип лідерства, організаційний характер, організаційний образ, концентрація енергії, центральна проблема, тип планування, метод управління, організаційна модель.

2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування, організація комунікативних процесів

Тривалість проходження стадій розвитку життєвого циклу організації багато в чому залежить від комунікацій в організації. Комунікації в організації означають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією і передачі відомостей між окремими людьми або їх групами.

Виділяють наступну типологію комунікацій:

- внутрішньоособова комунікація;
- міжособова комунікація;
- комунікація в малій групі;

- громадська комунікація;
- внутрішня оперативна комунікація;
- зовнішня оперативна комунікація;
- особистісна комунікація.

Особливо важливо, щоб у процесі комунікацій був забезпечений зворотний зв'язок. До типології комунікацій можна підійти також з точки зору ієрархічної багаторівневої формальної структури організації. Виходячи з цього, розглядаються вертикальні і горизонтальні комунікації, а також формальні і неформальні комунікаційні зв'язки. Загальний процес спілкування включає в себе п'ять елементів: комунікатор, повідомлення, середовище, одержувач і зворотний зв'язок. Це простіше можна пояснити так: хто говорить, що, яким шляхом, кому, з яким ефектом. Фактично слово «спілкування» походить від латинського «communis», що означає «загальний». Таким чином, спілкування також, як і комунікації, можна визначити як «передачу інформації і розуміння за допомогою використання загальних символів (загальні символи можуть вербальними і невербальними).

Сучасна модель спілкування заснована на роботах американських учених К. Шеннона і В. Вівера, а також німецького вченого В. Шрамма

Її базові елементи включають комунікатора, кодування, повідомлення і засіб комунікації, середовище, декодування, одержувача, зворотний зв'язок і перешкоди (шуми). Кожен елемент моделі може бути розглянутий у контексті організації.

Модель комунікації Шеннона-Вівера-Шрамма.

Комунікатор – це особа, яка має певні цілі, наміри, інформацію і мету спілкування.

Кодування. Процес кодування переводить ідеї комунікатора в систематичний комплекс символів – мову, що відображає мету комунікатора. Основною формою кодування є мова. Повідомлення є результатом кодування. Метою комунікатора є вираз повідомлення в вербальній чи невербальній формі.

Повідомлення – це те, що людина сподівається повідомити бажаному отримувачу, а конкретна форма залежить значною мірою від середовища, використовуваного для передачі повідомлення.

Середовище – носій повідомлення, засіб, яким надсилається повідомлення. Організації забезпечують працівників інформацією, використовуючи вже розроблені способи: особисте спілкування, телефонні переговори, групові зустрічі, повідомлення по факсу, доповідні записки і т.д. Вибір відповідного середовища може мати величезний вплив на ефективність спілкування.

Одержувач – для завершення процесу спілкування повідомлення повинно бути розшифровано, щоб бути зрозумілим одержувачу.

Декодування – технічний термін для процесів одержувача - включає в себе переклад. Одержувачі перекладають повідомлення, використовуючи свій власний досвід і компетенцію.

Зворотний зв'язок – односторонні процеси спілкування не дають можливості зворотного зв'язку «від одержувача до комунікатора», збільшуючи потенціал розриву між імовірним повідомленням і отриманим повідомленням. Забезпечення зворотного зв'язку в процесі спілкування є дуже бажаним. Перешкоди можуть з'явитися в кожному з п'яти елементів спілкування.

3. Бар'єри ефективного спілкування

Невербальні повідомлення – повідомлення, що передаються позою, виразом обличчя, рухом рук або очей. Один з найбільш цікавих аспектів невербальної комунікації полягає в тому, що її неможливо зупинити. Як би люди не намагалися, вони не можуть утриматися від невербальних повідомлень.

Один дослідник встановив, що лише 7% впливу повідомлення визначено його вербальним повідомленням, інше має невербальну природу: 38% визначено модуляцією голосу, 55,5% – виразом обличчя. Парамова – мова тіла – рухів. Трактування мови тіла може виявитися важкою справою, оскільки оцінка невербального спілкування суб'єктивна. Завдання стає важчим враховуючи, що в

різних країнах значення невербальних символів часто різне.

Бар'єри ефективного спілкування – компетенція, вибіркове слухання, оціночні судження, достовірність джерела, семантичні проблеми, фільтрування, внутрішньогрупова мова, відмінності статусу, тиск часу, перевантаження спілкуванням. Ці джерела перешкод можуть бути присутніми як в організаційному, так і в міжособистісному спілкуванні.

Компетенція. Різні люди можуть інтерпретувати одне і те ж повідомлення по-різному, залежно від попереднього досвіду, що призводить до варіацій у процесах кодування і декодування. Фахівці у сфері спілкування вважають, що це найбільш важливий фактор, що підриває ефективність комунікації.

Вибіркове слухання. При цій формі вибіркового сприйняття людина має тенденцію до блокування нової інформації, особливо якщо вона суперечить існуючим судженням. Оціночні судження одержувач робить практично в кожній ситуації спілкування. Вони базуються на оцінці комунікатора одержувачем на основі попереднього спілкування з ним або на оцінці очікуваного значення повідомлення. Достовірність джерела означає довіру слів і дій комунікатора з боку одержувача. Рівень достовірності, оцінюваний одержувачем, безпосередньо пов'язаний з тим, як він реагує на слова, ідеї та дії комунікатора.

Тиск часу – серйозний бар'єр у спілкуванні. Коротке повідомлення є недоліком формально описуваної системи спілкування, який нерідко обумовлений дефіцитом часу. Проект організації повинен забезпечити чотири окремі напрямки спілкування: вниз, вгору, горизонтально і діагонально.

Низхідне спілкування надходить від представників вищих рівнів ієрархії до тих, хто знаходиться на нижчих рівнях. Найбільш поширеними формами низхідного спілкування є управлінська політика, робочі інструкції та ін.

Ефективна організація потребує висхідного спілкування, так само, як і низхідного. Однак досягнення ефективного висхідного спілкування – реалізація відкритих і чесних повідомлень службовців в дирекцію – представляє собою особливо важке завдання, зокрема у великих організаціях. Висхідне спілкування – це спілкування, що йде від нижчого до верхнього рівня ієрархії.

Хоча вертикальне спілкування є первинним в організаційній структурі, умовою ефективної роботи також є горизонтальне спілкування, воно необхідне для координації та інтеграції розмаїтості організаційних функцій. Оскільки механізми забезпечення горизонтального спілкування, як правило, в структурі організації не існують, забезпечення їх функціонування є завданням керівників середньої та нижньої ланки.

Діагональне спілкування – спілкування, яке перетинає функції і рівні в організації. Це канал спілкування, який використовується в тих випадках, коли члени організації не можуть ефективно спілкуватися, використовуючи інші канали.

Багатьма дослідниками комунікацій виділяється неформальний канал спілкування: чутки. Чутки є потужним засобом спілкування, що перетинає формальні канали спілкування. Хоча природа їх впливу на організаційну активність і ефективність є дискусійною, але такий вплив є реальним. Як поліпшити процеси спілкування в організації? Дослідники пропонують наступні шляхи: роз'яснення справжнього змісту інформації, регулювання інформаційного потоку, використання зворотного зв'язку, співпереживання, повторення, заохочення взаємної довіри, ефективний розподіл часу, спрощена мова, ефективне слухання.

Лекція №2.9

Тема: «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти»

План лекції:

1. Поняття ефективності діяльності організації

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Поняття ефективності діяльності організації

Важливим стратегічним завданням на етапі розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня його економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Дієвий вплив на результат здійснюють різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, у якій воно її проваджує. В економічній ситуації, що склалася, багато підприємств часто спрямовують свої зусилля на скорочення витрат, не враховуючи ризику погіршення показників діяльності або зниження ефективності. Саме тому, на нашу думку, необхідно застосувати структурний та комплексний підхід, націлений на скорочення витрат і підвищення ефективності, що дасть змогу суб'єктам господарювання мінімізувати такі ризики. Процес виробництва в підприємстві здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників, а саме персоналу (робочої сили), засобів та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства виробляє суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого боку, є результати виробництва.

Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використання такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує в умовах ринкової економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін. Як економічна категорія ефективність має різновиди, зокрема:

- *економічна ефективність*, що відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;
- *соціальна ефективність*, що відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;
- *екологічна ефективність*, що відображає відповідність витрат і екологічних результатів інтересам держави й суспільства.

Розгляд проблеми ефективності під різними кутами зору й оцінювання її для різних цілей і користувачів інформації зумовлюють багатоваріантність підходів до визначення ефективності діяльності підприємства. Питання трактування економічної ефективності на сучасному етапі розвитку відносин як ключової категорії в економічній та організаційній науці і практиці зумовлює необхідність визначення її сутності та змісту (табл. 1).

Таблиця 1 – Сутність поняття «економічна ефективність»

Автор	Сутність поняття «економічна ефективність»
В.Г. Андрійчук	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
Н.В. Савенко	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.

С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
Долан Е.Дж., Д. Ліндсей	Стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.
Макміллан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О.В. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.
О.О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату

Из таблиці можна зробити висновок, що поняття «*ефективність*» в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організацій.

1. Розуміння ефективності як 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 цілепокладання (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.

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.

Економічна ефективність – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів. Проблемаю економічної ефективності найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції.

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

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

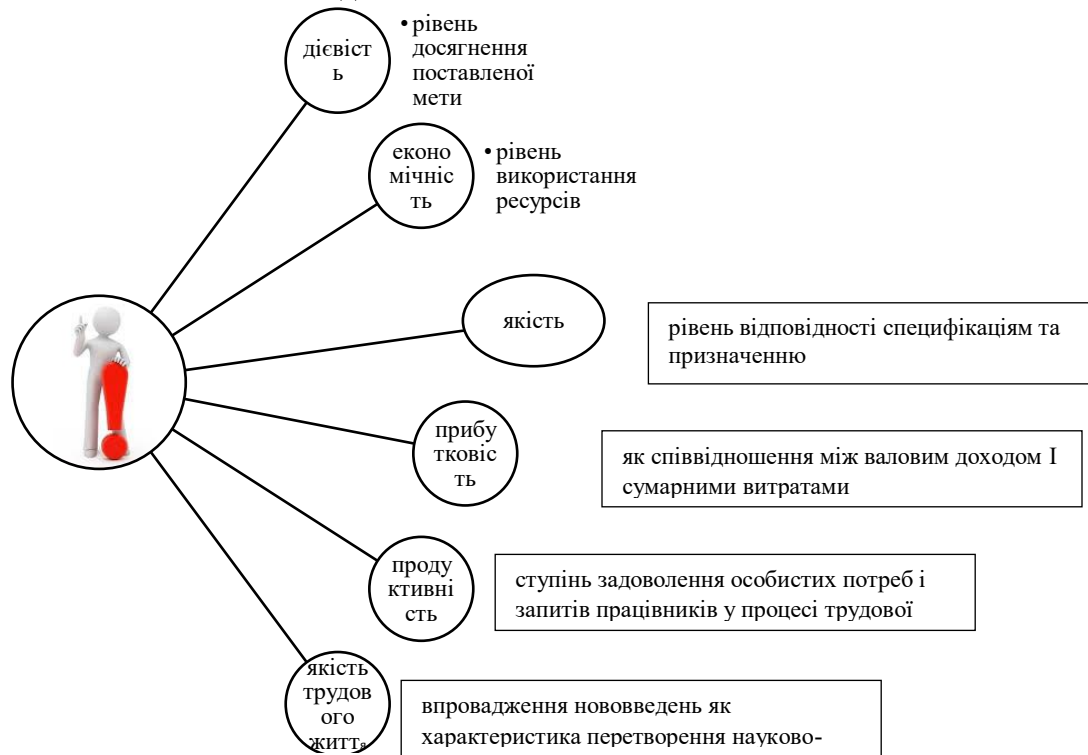


Рис. 1.1 – Складові ефективності організаційної системи

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. 1.2, 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.

Досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування	Досягнення результату, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників-умов
Досягнення результату великими витратами організаційних ресурсів	Досягнення результату з урахуванням раціонального використання ресурсів

Рис. 1.2 – Модель ефективності діяльності організації

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

Лекція №2.10

Тема: «Організація та методи прийняття рішень»

План лекції:

1. Технологія прийняття управлінських рішень
2. Подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

1. Технологія прийняття управлінських рішень

Уміння приймати рішення і здатність творчо вирішувати проблеми є однією з найбільш важливих якостей менеджера. Адже проведені дослідження свідчать, що незалежно від обраної схеми організації управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування тих або ж інших функцій центральною лан-кою управління залишається саме прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень здійснюється на всіх етапах управлінської діяльності й немов би пронизує весь її зміст, починаючи з постановки цілей і завдань, закінчуючи стадією контролю. Від ступеня обґрунтованості управлінських рішень значною мірою залежать результати праці всього

колективу і його благополуччя.

У психологічному плані прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий і творчий акт, результатом якого є формування тієї чи іншої мети разом із способами досягнення. Підсумком управлінського рішення є переведення керованої системи у стан, що відповідає наміченим цілям.

Будь-яке управлінське рішення являє собою напрацювання варіантів дій і вибір того або іншого з них як найкращого за даних умов. Розрізняють ряд послідовних етапів діяльності менеджера у процесі прийняття рішення:

- встановлення проблеми і проникнення у її сутність (передбачає збір і всебічний аналіз релевантної інформації);
- всебічний розгляд альтернатив з урахуванням визначених критеріїв ефективності рішення;
- кінцевий вибір такого варіанта, який отримав би найвищу оцінку, виходячи із можливості досягнення цілей діяльності.

Відтак управлінське рішення повинне відповідати ряду вимог. Наукова обґрунтованість. Мається на увазі врахування об'єктивних економічних та інших законів і закономірностей під час прийняття рішення, орієнтація на відповідні нормативні матеріали.

Директивність. Управлінське рішення передбачає одноосібність його формулювання та обов'язковість виконання підлеглими. Це також – своєчасність, адресність (кожне рішення має вказувати на виконавця), конкретність строків виконання і необхідна повнота рішення (у тому числі воно має містити мету, основні шляхи і засоби її досягнення, порядок взаємодії і контроль виконання).

У ході підготовки і прийняття рішення має відбуватись свідоме й обґрунтоване скорочення кількості виборів, аж до останнього з варіантів, який власне і стане управлінським рішенням. Які ж можливі тут ситуації з вибором? Їх декілька:

а) впевнений вибір. Це вибір, який зазвичай не обтяжений наявністю невідомості, дефіцитом інформації і повністю залежить від професіоналізму особи, яка приймає рішення.

б) непевний вибір. Тут рішення залежить як від особи, яка приймає рішення, так і від факторів, інформація про які вкрай обмежена. У цій ситуації вибору передують пошук відповідей на питання у зв'язку з невідомими факторами; подібна ситуація є характерною для прийняття оперативних рішень.

в) визначена ситуація вибору. Для неї є характерною наявність наперед відпрацьованого списку альтернативних дій і найбільш вірогідних наслідків кожної з них. Прикладом можуть бути службові інструкції стандартних дій на випадок стихійного лиха.

г) невизначена ситуація вибору. Виникає в умовах відсутності списку альтернативних дій і можливих наслідків, що ставить того, хто приймає рішення, у складне становище. Виходом з цієї ситуації є глибокий аналіз діючих факторів та їх наслідків, ментальне моделювання ситуації вибору.

д) статична ситуація вибору. У цьому випадку у межах терміну, відведеного на прийняття рішень, стан системи практично незмінний.

ж) динамічна ситуація вибору. Тут для прийняття рішення потрібна ще й додаткова, специфічна інформація саме про нинішній стан системи.

Такими є можливі, типові ситуації вибору. Найбільш складними вважаються ті, що відображені у пп. б), г), ж). Найбільшу роль у них відіграють важливі професійні якості менеджера, у тому числі досвід, управлінські знання й уміння, а також інтуїція. В невизначеній і динамічній ситуаціях вибору може бути у нагоді здатність менеджера до ризику. Зазвичай виділяють три види процедури прийняття рішень, однак перевага надається не концентрації на якомусь одному способі, а послідовному перебору всіх можливих варіантів.

Перший з них передбачає дію за так званою загальною схемою: генерування можливих рішень і вибір оптимального з них. Другий є схемою прямого перебору: генерування кожного наступного можливого рішення (першого, другого, третього і т.д.) – порівняння наслідків кожного з них за попередньо встановленим критерієм – їх перевірка шляхом перебору можливих рішень – вибір

оптимального з них. Третій – схема направленої перебору – передбачає: генерування опорного рішення – перевірку рішення на оптимальність – можливе генерування наступного опорного рішення.

Як видно, процедура прийняття рішення у найбільш загальному вигляді складається із встановлення послідовності відповідних рішень, потрібних для досягнення поставленої мети на підставі перетворення потрібної вихідної і по-точної інформації. Під час підготовки і прийняття рішення виокремлюють такі стадії:

- виявлення та усвідомлення проблеми;
- формування робочої гіпотези(передбачення того, як усунути проблему);
- апробація робочої гіпотези, тобто її перевірка на ефективність;
- прийняття власне управлінського рішення;
- нарешті, організація виконання обраного рішення.

Перші три стадії пов'язані з підготовкою рішення. У цей момент необхідно виконати комплекс робіт, які приводять до напрацювання проекту рішення.

До цього комплексу входять:

- аналіз директивної та іншої інформації щодо сутності рішення, яке приймається;
- формування уявлення про цілі рішення;
- розгляд можливих варіантів дій;
- розробка плану виконання рішення, координація і погодження робіт.

Підготовка рішення може бути доволі тривалою, і не лише тому, що обсяг робіт у цей період достатньо великий, але головним чином із-за пошуку потрібних компромісів, урахування різних інтересів, створення системи діючих стимулів. Підготовлений проект рішення потім подається на затвердження. Такому затвердженню може передувати, приміром, його колективне обговорення. Воно досить корисне, оскільки дозволяє усунути неточності й протиріччя, уточнити різні позиції та інтереси, точніше сформулювати додаткові вимоги до змісту і способу виконання рішення. У ході колективного обговорення відбувається більш чітке ментальне моделювання можливих наслідків рішення, обставин, які можуть скластись, врахування інших аргументів.

Психологи відмічають, що для прийняття ефективного управлінського рішення потрібно дотримуватись ряду вимог, а саме:

- особа, яка приймає рішення, повинна мати всю потрібну інформацію та уміти передбачити всі можливі варіанти наслідків різних рішень;
- особа, яка приймає рішення, у разі потреби має надати перевагу компромісу, наприклад, шляхом уточнення цілей зацікавлених сторін, аніж жорсткому протистоянню щодо ідеї досягнення максимального результату.

І все ж, як би добре не була поінформована особа, яка приймає рішення, як би повно не враховувались інтереси сторін, навряд чи можливо на цьому етапі розглянути всі альтернативи та їх наслідки. До того ж у процесі пошуку одна альтернатива змінюється іншою, і вже сама ця послідовність у свою чергу впливає на результат вибору і, власне, на прийняття рішення.

Зауважимо, також, що той або інший набір альтернатив, який формує менеджер як суб'єкт управління, стає таким, а не інакшим, через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори(зовнішні детермінанти) – це по суті умови виробничого і соціального середовища, які так чи інакше позначаються на кількості, якості та змісті отримуваної інформації. Вона має пряме відношення до способів розв'язання визначених цілей і завдань, виходячи з оцінки рівня технічної оснащеності, навченості персоналу тощо. Зовнішні фактори різноманітні, однак трапляється, що вони складаються в деяку стереотипність, шаблонність у сприйнятті відповідної інформації і напрацюван-ні рішень. Це стає можливим унаслідок надання переваг провідному джерелу отримуваної інформації, яка потрібна для прийняття рішення.

Внутрішні фактори – це індивідуально-психологічні особливості діяльності менеджера, його вік, освіта, досвід, психологічні установки, домінуючі емоційні стани і т.п. Загалом внутрішніх факторів багато, а їхній вплив на характер і особливості управлінського рішення є надзвичайно

суттєвим. Причому, настільки суттєвим, що навіть було досліджене явище «особистісного профілю рішення». Саме у такий спосіб особистісний профіль менеджера трансформувався в особистісний профіль управлінського рішення.

Так, встановлено, чим складнішою і відповідальнішою є управлінська ситуація, тим більш яскраво проявляє себе особистісний профіль менеджера. Але найсильніше він розкривається в екстремальних ситуаціях, в умовах яких стандартні, зазвичай придатні для застосування норми, себе не виправдовують. Отже, істинні ментальні, психологічні особливості менеджера, не закамуйфльовані прийнятими ним соціальними ролями і нормами, стають очевидні внаслідок гострого дефіциту часу і наявності суттєвих загроз.

Розглянемо, приміром, тип нервової системи менеджера. У звичних умовах він, очевидно, позначається на стилі й ефективності роботи менеджера, та не так вже й сильно. Але в екстремальних умовах, коли стандартні дії є непридатними, особи із слабким типом нервової системи відчувають ускладнення з прийняттям рішень, частіше помиляються. Особи із сильним типом, навпаки, немовби відчувають емоційний та інтелектуальний підйом. У першому випадку компенсаторним фактором можуть стати досвід і управлінські навички, але як бути, коли їх замало?

Очевидно, що прийняття рішень відбувається цілком індивідуально. Ці індивідуальні особливості проявляються також відносно гіпотез (позначимо їх як «А») і процесу контролю за їх перевіркою (позначимо його як «Б»). Залежно від можливих комбінацій розрізняють такі типи рішень:

- а) імпульсивні – процеси напрацювання гіпотез суттєво домінують над контролем, тобто «А» суттєво більше за «Б»;
- б) рішення із ризиком – тут «А» більше за «Б»;
- в) врівноважені – кількість висунутих гіпотез дорівнює кількості їх перевірок, тобто «А» дорівнює «Б»;
- г) обережні – тут «А» менше за «Б»;
- д) інертні – кількість перевірок і контрольні функції значно перевищують кількість висунутих гіпотез, тобто «А» значно менше за «Б».

На процес прийняття рішення і його ефективність суттєвий вплив має емоційний фактор. Відмічено, що саме емоції певною мірою знімають тривогу у невизначеній ситуації, створюючи більш сильну установку на вибір стійкої стратегії. Разом з тим надлишок емоціональності під час прийняття рішень може призвести до непродуманих, імпульсивних рішень.

Не менш важливою у прийнятті рішень є мотивація особи, адже відомо, що у людей з більш високою й усвідомленою мотивацією процес прийняття рішень відбувається ефективніше, ніж у тих, хто має низьку мотивацію.

Відмітимо, що багато менеджерів у процесі прийняття рішень мають наперед визначену мотивацію відносно зовнішніх і внутрішніх факторів. У цьому випадку виправданим є розрізнення «зовнішньої» і «внутрішньої» стратегій прийняття рішень. Що ж є характерним для однієї та другої?

Менеджери із внутрішньою стратегією схильні вважати, що якість і ефективність управлінського рішення залежать головним чином від їхньої компетентності, досвіду, знань і вміння працювати з людьми.

Менеджери із зовнішньою стратегією переконані, що їхні успіхи і невдачі залежать в основному від об'єктивних обставин, на які не можна здійснювати помітного впливу, тож важливо лише брати їх до уваги. На жаль, до останнього часу ці останні були у більшості. Це ми пов'язуємо також з тією обставиною, що лише в останні десятиліття у свідомості вітчизняної молоді починає домінувати мислєдїяльнїсна картина світу. Тоді як, приміром, прїоритетна у людини наукова картина світу є непридатною для успішного прийняття рішень менеджером в умовах динамічного змінюваного оточення.

При цьому картину світу ми визначаємо як розвинену й всеосяжну систему поглядів, що оформилась і поширилась, яка пояснює устрій, розвиток і функціонування Всесвіту й природи,

суспільства та людини і має у своїй основі найбільш значущі для людства культурно-історичні витоки.

Зазначимо також, що керівники із внутрішньою стратегією прийняття рішень працюють більш ефективно, ніж із зовнішньою, оскільки їм притаманна більша активність, ініціативність та конструктивність у ситуаціях, коли виникають труднощі.

2. Подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень

Менеджер проекту постійно стикається з двома взаємно протилежними тенденціями. З одного боку йому зрозуміло, якщо організація не вдосконалюється, не розвивається, не зростає, обов'язково виникнуть фактори і причини, які будуть примушувати її згорти свою діяльність. Саме тому будь-який прогресивний керівник постійно прагне вдосконалювати організацію, включаючи уточнення цілей і завдань, системи оплати праці та методів роботи з кадрами, прагне впроваджувати нову техніку і технології.

З іншого боку, суспільно-економічна ситуація теж постійно змінюється, особливо у так званий перехідний період, коли держава свідомо відмовляється від жорсткої вертикалі управління. Майже щодня з'являються нові закони, ука-зи і постанови, які часто не погоджені одне з одним, а інколи й суперечливі, своєчасно не відміняються застарілі нормативні акти і т.п.

Поєднує обидва ці процеси те, що вони являють собою нововведення чи інновації. Якщо ж подивитись на дану проблему ширше, стане зрозуміло: полишивши стабільне минуле нашої країни, ми взагалі живемо у постійно мінливих умовах. При цьому психологи вважають, що людина адаптується до них значно повільніше, ніж відбуваються самі зміни. Звідси ми приречені на постійну новизну, хоча нерідко сприймаємо її аж надто хворобливо.

Новаторство ж, ким і чим би воно не ініціювалось, завжди містить елементи ризику, але й відсутність здатності до змін теж не менш ризикована. Ризик зазвичай тривожить, страшить і люди докладають значних зусиль, аби позбутись невизначеності й непевності у майбутньому. Наслідком цього є низькі результати, нереалізовані плани, несвоєчасні та неоптимальні рішення.

Високо розвинені уміння і навички розв'язання нових проблем вимагаються від тих, чия діяльність містить велику можливість виникнення нових ситуацій, необхідність об'єднання зусиль різних виконавців, прояснення для них нових виробничих цілей і аналізу складної інформації, забезпечення детального планування. Кожному менеджеру потрібна здатність розв'язувати проблеми, що виникають, отже, навички подолання проблем високого рівня складності вимагаються від тих, хто має об'єктивну потребу постійно адаптуватись до мінливої обстановки і демонструвати інноваційний підхід.

Нововведення бувають різними, як за своїм масштабом, так і характером перетворень. Найбільш складними є так звані системні нововведення, коли якісно змінюється сам стан організації, системоутворюючі фактори і зв'язки. Приміром, проведення приватизації є типовим випадком системної інновації. Вона спричиняє докорінні зміни планового централізованого управління, перетворює економічні, структурні й функціональні зв'язки, сприяє тому, аби на виробництві запанували нові економічні закони. На жаль, такі нововведення тягнуть за собою неминучі негативні соціально-економічні явища, як то зростання цін, безробіття і злочинність. Так чи інакше, але вказана інновація спровокувала безліч проблем, розв'язати які неможливо без нововведень більш низького рівня, які торкаються конкретних організацій, оптимізації виробництва і життєдіяльності людей.

Але ось що важливо – практично жодне нововведення, яким би прогресивним воно не було, завжди супроводжується ускладненнями і завжди знаходяться причини і сили, які йому протидіють. Вважається, що соціально-психологічний аспект проблеми нововведень полягає в тому, що природа організацій «сама по собі» схильна опиратись інноваціям, навіть якщо останні очевидно підвищуватимуть ефективність їх функціонування. Так, можна згадати, що на початку горбачовської «перебудови» з партійних трибун засуджувався «механізм гальмування». Тут мова йшла, очевидно, про причини, пов'язані з інтересами відповідних соціальних груп, які не поділяли

ідеї змін. Але чи лише у цьому причина опору?

Відповідні дослідження свідчать, що під час упровадження інновацій, як правило, виникають проблеми об'єктивного і суб'єктивного характеру. Останні пов'язані із самими виконавцями і залежать від їх інтересів, психологічних установок, досвіду, перспектив професійного росту і т.п. Коротше кажучи, вони зумовлені психологічними особливостями виконавців. Адже ставлення працівників організації до нововведень, їх цілей і завдань безпосередньо впливає на їх здійснення. У той же час, відношення людей можна цілеспрямовано формувати і свідомо використовувати як ефективний засіб підвищення успішності інновацій.

Від самого початку менеджеру важливо ясно усвідомлювати, що з процесом упровадження інновацій працівники організації, як правило, пов'язують відповідні очікування позитивних або ж негативних змін. До числа суттєвих елементів виробничої ситуації, на зміну яких особливо звертають увагу під час нововведень, вони відносять:

- характер роботи та організацію праці;
- напруженість праці;
- можливість успішного виконання поставлених завдань;
- нормування праці та розмір заробітної платні;
- чисельність колективу;
- взаємини з товаришами по роботі, керівництвом;
- можливість реально впливати на хід виробничого процесу.

Якщо більша частина виробничої ситуації під час інновацій змінюється на краще(зростають доходи, розширюються можливості впливати на хід справ тощо), то такі нововведення швидко впроваджуються. Якщо ж перші зміни відбудуться на гірше, буде знайдено безліч способів, аби завадити подальшій реалізації нового.

Однак варто відмітити, що наслідки інновації не завжди можна повністю передбачити внаслідок складнощів в організаційних відносинах, із-за чого часто виникають так звані комплекси застережень. Приміром, зазвичай побоюються ускладнення самої роботи, зменшення винагороди, підвищення напруженості й інтенсивності праці без відповідної компенсації, а також пониження статусу в колективі, погіршення відносин з найближчим оточенням.

Складна ситуація виникає також у випадку, коли нововведення корисне для організації, колективу в цілому, але неприйнятне для окремої впливової особи. У цьому випадку вибір позиції відносно інновації відбувається у процесі «боротьби мотивів». Найбільш вірогідний результат цього протистояння такий: колективи в цілому більш схильні стати помічниками у впровадженні нового, тоді як виражені індивідуалісти – його супротивниками.

Комплекси пересторог відмічаються на всіх етапах підготовки і впровадження інновацій. Можна пригадати хоча б підготовку суспільства до переходу на вільне ціноутворення в країні. Скільки було розмов, побоювань, гіпотез, які тільки не висувались передбачення. На жаль, суттєва частина з них ви-правдалась, і цю можливість завжди потрібно враховувати при підготовці до впровадження нового, «пом'якшувати» його негативний вплив.

Отже, важливо пам'ятати, що при організаційно-управлінських нововведеннях найбільші побоювання і негативне налаштування виникають головним чином на етапі їх підготовки. Саме тому тут потрібно забезпечити найбільшу гласність і колегіальність у розв'язанні ключових питань, врахувати пропозиції щодо зменшення можливих негативних наслідків. Якщо ж комплекс страхів, що виникають при інноваціях, своєчасно не знімається, з'являються і стабілізуються психологічні бар'єри. Ці бар'єри, як соціально-психологічні явища, примітні дуже великою силою і здатністю суттєво впливати на будь-якому рівні управління. Отже, розглянемо їх більш докладно.

Перш за все зауважимо, *психологічними бар'єрами* називають мотиваційні фактори, що заважають виконанню певної діяльності, пов'язаної із перетвореннями. Вони носять, як правило, негативний характер, тобто зменшують результативність перетворень і активність особистості. Фактично це сила опору нововведенням. Отже, розглянемо їх більш докладно.

Бар'єр некомпетентності. Це, можливо, найбільш поширений психологічний бар'єр. Він виникає у людини внаслідок невпевненості у своїх силах, побоювань, що вона не здатна належним чином виконувати свої обов'язки після інновацій. Працівники у цьому випадку не впевнені, що зможуть до потрібного рівня підвищити свою кваліфікацію або навіть перекваліфікуватись відповідно до нових вимог. Однак на рівні окремих підприємств, організацій і фірм цей бар'єр доволі легко можна подолати. Часто достатньо лише вдумливого попереднього ознайомлення із підготовленими змінами і системою нових вимог. Отже, важливо, що вирішить у такій ситуації керівництво, яке має планувати підвищення соціальної кваліфікації, перепідготовку окремих працівників відповідно до змін, роз'яснення сутності та характеру інновацій. У такий спосіб будуть сформовані необхідні внутрішні умови для сприйняття нововведення.

Бар'єри навички, звички і традиції. Цей психологічний бар'єр виникає як бажання людини зберегти існуючий спосіб роботи, до якого вона звикла. Адже робота в незмінних умовах у значній мірі сприяє вдосконаленню професійних навичок, робить виробничу ситуацію прозорою і зрозумілою. Усе це входить до змісту навичок і звичок, але, головне, – спрощує процес праці, робить її менш напруженою, ось із-за чого звичка вкрай консервативна. Негативна дія звичок, направлена проти нового, проявляється ще сильніше, якщо вона торкається всього колективу. Зазначені бар'єри притаманні людям із значним стажем роботи на одному місці, натомість вони майже відсутні у людей молодих. Долати бар'єри навички, традиції і звички складно. У першу чергу потрібно передбачити, як у нових умовах використовувати вже існуючі навички і звички. Для подолання бар'єра не зайвим буде використовувати феномен громадської думки, запозичення, психологічне зараження. Адже громадська думка спочатку виникає як судження гарно обізнаних і авторитетних осіб, посилення на яких допомагає руйнувати вказані бар'єри.

Серед інших розглянемо також **бар'єр ідилії**. Нерідко задоволення своїм становищем, матеріальним забезпеченням, соціальним статусом може також стати специфічним психологічним бар'єром у ході інновацій. Окремі люди всім задоволені, тому, на їх розсуд, усе нове може внести дисгармонію в їхній стан, загрожувати їхньому вдоволенню існуючим станом справ, чого вони, зрозуміло, не бажають. Зазвичай бар'єр ідилії притаманний керівникам, які мають чималий матеріальний достаток, прийнятний статус і соціальне оточення. Для подолання бар'єра потрібно лише надати можливість порівняти своє нинішнє становище і рівень життя з тими, що можуть бути досягнуті у ході реалізації даного нововведення. Порівняння має бути образним, аргументованим і, природно, на користь передбаченої інновації.

Окрім названих, зазначимо ще декілька перепон нововведенням в організаціях. Це **бар'єр зростання навантаження**, що відповідає комплексу загроз, пов'язаних із збільшенням напруженості й інтенсивності праці. Близький за своїм змістом до нього – **бар'єр компенсації і винагороди**, який є переживанням, що додаткові неминучі для впровадження чогось нового зусилля не будуть відповідним чином компенсовані.

Існує також **бар'єр зміни місця роботи**, який є достатньо серйозним, хоча нерідко його недооцінюють за можливими негативними наслідками.

Бар'єр шефа виникає внаслідок невпевненості в тому, що керівники організації справляться з новими завданнями, остраху від того, що вони припустяться помилок під час нововведень, які негативно позначаться на благополуччі колективу.

Бар'єр «соціального затишку» полягає в тому, що у своєму колективі кожна людина має так би мовити своєрідний притулок відповідно до його формального і неформального статусу. У випадку ж інновацій виникає природне побоювання того, що під час наступних змін вони не втримають такий, що раніше існував, рівень взаєморозуміння і відносин. Усі вказані бар'єри цілком можливо подолати, взявши до уваги вказівки на спосіб дій щодо першого, другого і третього бар'єрів і врахувавши специфіку кожного наступного.

Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: Підручник. – Житомир: «Рута», 2021. 856 с.
2. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. та ін. Теорія управління [Електронний ресурс]: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.
3. Іванова О.А. Організація виробництва та логістичні рішення: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка (для всіх форм навчання). – Харків: Вид-во НУА, 2022. 160 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. – Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
5. Поліщук С.В., Горбатюк О.В. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
6. Сидоров О.А., Альошина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Е.О. Менеджмент і адміністрування: підручник. – Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.