

Міністерство освіти і науки України  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економічної теорії

**Наталія Бобох**

## **ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Конспект лекцій

для студентів напряму підготовки

**6.030601 - «Менеджмент»**

Луцьк 2013

УДК 334.7 (042.3)

ББК 65.291.212я73-2  
К 65

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 5 від 20 лютого 2013 р.).

**Рецензенти:** **Стрішенець О. М.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

**Бобох Н.М.**

**К-65 Теорія організації:** конспект лекцій / Наталія Миколаївна Бобох. – Луцьк : Вид-во «Вежа», 2013. – 112 с.

В навчальному курсі викладено основні теоретичні підходи і концепції сучасної теорії організації. Визначені закони функціонування і розвитку організації, принципи побудови організаційних систем та особливості прояву організаційної культури в них.

Рекомендовано студентам 3 курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

УДК 334.7 (042.3)

ББК 65.291.212я73-2

© Бобох Н.М., 2013

© Східноєвропейський національний університету імені Лесі Українки, 2013

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Тема 1. «Теорія організації як наука».....	5
Тема 2. «Загальна характеристика організації».....	19
Тема 3. «Організація як система».....	29
Тема 4. «Організація як процес».....	41
Тема 5. Теоретичні засади організації як об'єкта управління.....	47
Тема 6. «Структура організації як чинник забезпечення її ефективності».....	54
Тема 7. «Організаційне проектування».....	67
Тема 8. «Комунікації в організаціях».....	79
Тема 9. «Організаційна культура».....	85
Тема 10. «Інформаційно-аналітичні технології в організації».....	97
Тема 11. «Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти».....	103
Список використаної літератури.....	110

## ПЕРЕДМОВА

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

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

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення спеціальної теоретичної підготовки фахівців та керівників, як працюючих на підприємствах і в установах різних форм власності та сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних та місцевих органів управління. Оволодіння основами теорії організації дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність. Тому вона корисна і підприємцям, особливо молодим, які ще тільки пробують свої сили в бізнесі.

Теорія організації озброює знанням організаційних законів, принципів і правил, потрібних для вироблення сучасного організаторського мислення, уміння практичної реалізації. Знання теорії організації служить для вироблення навиків системного та комплексного підходів до вирішення прикладних завдань. Це знання допомагає аналізувати першопричини успіхів і невдач; раціонально комбінувати і сполучати для досягнення певної мети різноманітні елементи в цілісні утворення. Оволодіння науковими положеннями теорії організації необхідне також для формування навиків розробки системних концепцій з метою виявлення та реалізації організаційних резервів удосконалення діяльності.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## ТЕМА 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НАУКА

1. Теорія організації як наука: об'єкт, предмет та завдання.
2. Місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Методи та функції теорії організації
4. Еволюція поглядів на організацію.
5. Основоположні ідеї теорії організації. Основні наукові школи.
6. Сучасна теорія організації.
7. Моделі теорії організації.

### 1. Теорія організації як наука: об'єкт, предмет та завдання

**Теорія організації** - наука, яка вивчає принципи, закони та загальні закономірності формування, функціонування та розвитку всіх типів організацій як складних динамічних систем, що мають мету.

Теорія організації - це сукупність знань, узагальнюючих практичний досвід людини про процеси і явища організації. Теорія організації вивчає сучасні організації (підприємства, установи, громадські об'єднання) і відносини, що виникають всередині цих організацій, а також поведінку організацій у зовнішньому середовищі.

Теорія організації покликана відповісти на питання: навіщо організації потрібні? як вони створюються? як функціонують і змінюються? чому члени організацій діють саме так, а не інакше?

Основоположне **завдання теорії організації** — вивчення впливу, який здійснюють індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів.

Теорія організації як самостійна галузь знань має свій понятійний апарат, об'єкт і предмет дослідження.

**Об'єктом** пізнання зазвичай вважають те, на що спрямовано дослідження, **предметом** — досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкта.

**Об'єкт** теорії організації - соціальні організації, тобто організації, що об'єднують людей. **Предмет** теорії організації - процеси, що протікають в організаційних системах, включаючи їх закономірності та проблеми розвитку, а також організаційні відносини між людьми в процесі їх спільної діяльності (як по вертикалі, так і по горизонталі), що виникають при створенні, функціонуванні, реорганізації та припиненні діяльності організацій. Таким чином, теорія організації — це теорія організаційних відносин.

**Основні питання**, які повинна вирішувати теорія організації як наука:

- 1) визначення розмірів і меж організації, тобто визначення розмірів виробництва і збуту продукції;
- 2) визначення способу упорядкування елементів організації (вибір структури організації);
- 3) визначення елементарної одиниці ("атома") організації - структурні одиниці

у вигляді відділів, служб, цехів, дільниць і т. д.;

4) визначення способу адаптації організації до змін.

## **2. Місце теорії організації в системі наукових знань**

Як самостійна наука, теорія організації виділилася на початку минулого століття.

Організації не можуть бути предметом вивчення однієї науки - теорії організації. Організацією як об'єктом дослідження займаються менеджмент, економіка, соціологія, психологія, політологія та інші науки, досягнення яких використовує теорія організації. Кожна з цих дисциплін розглядає лише частину процесів, що відбуваються в організації.

Розглянемо систему наук про організацію.

**1. Менеджмент** вивчає суб'єкти та об'єкти управління, типи управлінських відносин, стимулювання і мотивацію, прийняття і реалізацію рішень, підготовку керівників, організаційну структуру управління, лінійні і функціональні зв'язки.

**2. Психологія** вивчає психічне відображення людиною різних аспектів організаційних відносин. Внесок психології в теорію організації полягає у вивченні і прогнозуванні поведінки індивідуума, визначенні можливостей зміни поведінки людей. Вивчає особистість, відношення до праці, ступінь задоволеності роботою, прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб та розробку мотиваційних методів, психологічні аспекти процесів ухвалення рішень, оцінку вчинків і позицій людей, природу підприємництва.

**3. Соціологія** допомагає вивчати поведінку групи, колективу в рамках організації, конфлікти, організаційну культуру, комунікації, владу.

**4. Соціальна психологія** пояснює процеси діяльності людини, що знаходиться в групі, колективі. Основним завданням є визначення повноти самореалізації, успішності міжособистісних комунікацій, виявлення нерозкритих здібностей людини та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

**5. Антропологія** - вивчає цінності, погляди і норми поведінки людей, що виявляються в діяльності організацій.

**6. Економічні науки.** Дослідження відносин власності, ринкового і державного регулювання, проблем ефективності та її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосереднє відношення до ефективної діяльності організацій.

**7. Юридична наука.** Безпосередній вплив на формування теорії організації здійснюють такі галузі юридичної науки, як цивільне (майнові відносини), трудове (трудові відносини) та господарське право (відносини, що виникають у процесі організації господарської діяльності). Особливо слід виділити корпоративне право — сукупність юридичних норм, що регулюють правовий статус, порядок створення та діяльності господарських товариств. У організаційній діяльності велику роль відіграють системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньоорганізаційні відносини. Основні аспекти, що вивчаються: законодавче регулювання, правила, нормативи, санкції, відповідальність.

**8. Статистика** – кількісні показники стану і розвитку організації.

**9. Інформатика** вивчає закони, методи, способи та засоби реалізації інформаційних процесів у організаційних системах. Організації повинні забезпечити оперативне отримання необхідної інформації як керівниками, так і виконавцями. Розвиток сучасних інформаційних систем відбувається швидкими темпами за рахунок широкого впровадження нових інформаційних технологій, розвитку комп'ютерних мереж та телекомунікацій.

Теорія організації є комплексною дисципліною, яка включає в себе ряд організаційних дисциплін: організація підприємництва, організація виробництва, організація праці, організація управління. Теорія організації безпосередньо пов'язана із рядом суміжних дисциплін: менеджмент, управління персоналом, стратегічний, фінансовий, інноваційний менеджмент, маркетинг, управління якістю, логістика. Таким чином, теорія організації - одна із серії управлінських наук, яка відповідає на питання «чим управляти?», а «теорія управління» — навіщо і як впливати на об'єкт.

### **3. Методи і функції теорії організації**

Під методом розуміється впорядкована діяльність щодо досягнення певної мети. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних у ході дослідження. Він ґрунтується на застосуванні певних процедур з метою отримання нового знання.

**Метод теорії організації** — набір принципів, категорій та інструментів для дослідження системи організаційних відносин.

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

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

**Статистичний метод** полягає в дослідженні масових явищ з використанням методів теорії ймовірності, групувань, середніх величин, індексів, графічних зображень, що дає змогу встановлювати стійкість організаційних зв'язків структурних елементів у різних комплексах, оцінювати рівень їх організованості та дезорганізації.

**Абстрактно-аналітичний метод** - уявне виділення істотних властивостей предмета, відволікання від частковостей, що дозволяє скласти узагальнену картину досліджуваного явища та дає змогу визначати закономірності явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції.

Сутність **порівняльного методу** полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження.

Дослідження організацій з позицій *системного підходу* забезпечує розкриття таких властивостей організації, як цілісність, системність, організованість; законів взаємозв'язку між елементами організації, внутрішньоорганізаційних відносин та взаємовідносин певного об'єкта з іншими.

Застосування *функціонального підходу* дає змогу:

- вивчити прояви активності організації;
- виявити взаємодію організації з іншими утвореннями, залежність між

окремими компонентами всередині системи.

Теорія організації виконує низку функцій, найважливішими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

*Пізнавальна функція* - теорія організації розкриває процеси становлення, розвитку та функціонування організаційних систем.

*Методологічна функція* – теорія організації є методологічною базою для часткових теорій, що вивчають окремі аспекти організаційної діяльності (організація праці, організація виробництва, організація управління), а також управлінських дисциплін – менеджмент і його різновиди (персоналу, фінансовий, інвестиційний, стратегічний і т.д.).

*Раціонально-організуюча* функція теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності, розробці оптимальних організаційних структур, визначенні технологій безболісного вирішення соціальних та політичних конфліктів.

*Прогностична функція* дає змогу передбачити організаційні явища і події.

#### **4. Еволюція поглядів на організацію**

Підходи до розвитку теорії організації.

##### ***1. Розвиток поглядів на організацію як систему (відкриту або закриту).***

Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту, що визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх чинників. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них.

***2. Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.*** Раціоналістичний (традиційний) напрям (класична, бюрократична моделі) розглядають організацію як чисто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації. Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

Поведінковий напрям розглядає людину як носія певних соціальних інтересів. Характерною рисою цього напрямку є вплив на групові й індивідуальні норми поведінки та цінності членів організації, їх переконання, організаційний клімат, стимулювання працівників, формування організаційної культури і сприятливого клімату. Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник — це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не представник вищої влади.

З позицій відмічених підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи.

***Перший етап*** в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і



технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

**Другий етап** (1930—1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків — Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард — розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

**Третій етап** (1960—1975) — це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як відкриту систему, 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.

І, нарешті, **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.

## **5. Основоположні ідеї теорії організації. Основні наукові школи**

**Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.** Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора (1856—1915) «Принципи наукового управління», опублікована в 1911 р.

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

Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу **класичної теорії організації**. До них належать:

*розподіл праці* — і працівник, і менеджмер відповідальні за якусь одну функцію.

- *функціональне керівництво*. Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції).

- *вимірювання праці* — вимірювання робочого часу, витраченого на певні трудові процеси ;

- *завдання-інструкції* — приблизні інструкції по виконанню конкретних завдань;

- *програми стимулювання* — преміювання за понаднормову продуктивність;

- *праця як індивідуальна діяльність* - вплив групи робить робітника менш продуктивним;

- *мотивація* - особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- *роль індивідуальних здібностей*. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоднішній, а

менеджери — заради винагороди в майбутньому.

Тейлор пропонував заздалегідь планувати методи роботи і всю діяльність організації в цілому. На думку Тейлора, організацією повинен управляти плановий відділ.

Щоб зробити роботу більш ефективною, Тейлор запропонував визначити оптимальний шлях виконання завдання і час, необхідний для його виконання, проаналізувати зовнішнє середовище і умови, при яких здійснюється робота, а також дослідити план заводу, матеріальні потоки.

Організація розглядалася лише як «технічна система», що з'єднує компоненти виробничого процесу. Звідси і погляд на людину як необхідний, головний «елемент виробничого процесу», без якого функціонування організації немислимо. Головна особливість цієї моделі - поведінка працівника повністю визначається ззовні за раціоналізованою схемою.

Ф. Тейлор 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.

На жаль, цей оптимізм не був «оцінений». Профспілки в 20—30-х роках ХХ ст. чинили різкий опір упровадженню «наукового управління». Методи Ф. Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

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

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

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

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління.

**1. Принцип поділу праці.** Поділ і спеціалізація праці - природний спосіб виробити більше продукції з кращими якісними характеристиками, докладаючи ті ж зусилля. За допомогою спеціалізації скорочується кількість об'єктів, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля працівника.

**2. Повноваження і відповідальність.** Повноваження - право розпоряджатися

ресурсами підприємства, а також право направляти зусилля співробітників на виконання доручених завдань. *Відповідальність* являє собою зобов'язання виконувати завдання. Повноваження є інструментом влади. Під владою розумілося право віддавати накази. Влада безпосередньо пов'язана з відповідальністю. Де є повноваження, виникає і відповідальність.

**3. Принцип дисципліни** виражається в укладенні стабільних угод між виробничою організацією і її найманими працівниками, при цьому передбачається застосування санкцій у разі невиконання угод.

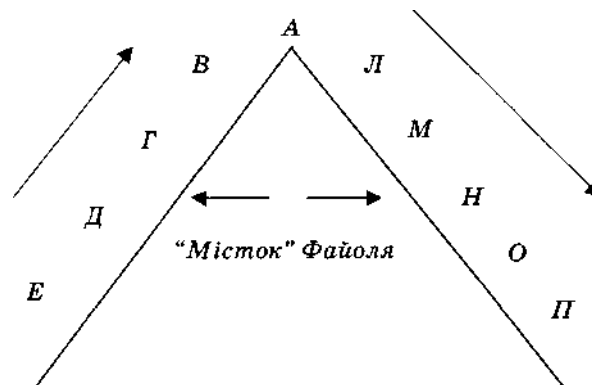
**4-5. Принцип єдності мети і розпорядництва (єдиноначальність)** - діяльність, що має загальну мету, повинна проводитися за єдиним планом і управлятися одним керівником.

**6. Підпорядкованість особистих (індивідуальних) інтересів загальним.** Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами організації та повинні бути направлена на виконання інтересів всього підприємства.

**7. Винагорода персоналу.**

**8. Принцип співвідношення централізації і децентралізації.** Цей принцип пов'язаний із збільшенням або зниженням обсягу влади керівника, що дозволяє говорити про ту чи іншу міру централізації і децентралізації.

**9. Принцип ланцюга.** Скалярний ланцюг, - це ряд керівних посад, починаючи з вищих і кінчаючи нижчими. Скалярний ланцюг визначає підпорядкування працівників. Ієрархічна система управління є необхідною, але якщо вона завдає шкоди підприємству, то її необхідно удосконалити. Також необхідно враховувати можливість існування горизонтальних зв'язків («місток Файоля»). Для керівника необхідно контактувати з іншими товаришами по службі на тому ж рівні організації.



**Рис. 1. Рівні ієрархії управління**

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

**10. Принципи порядку** характеризують добре сплановану і скоординовану діяльність організації.

**11. Стабільність персоналу.** Висока плинність кадрів є причиною і наслідком поганого стану справ. У процвітаючої компанії управлінський персонал є стабільним.

**12. Справедливість.** Працівник, відчуває справедливе ставлення до себе, відчуває відданість до фірми і намагається працювати з повною віддачею.

**13. Ініціатива.** Ініціатива - це розробка плану і успішна його реалізація.

**14. Корпоративний дух.** Сила підприємства в гармонії всіх працівників підприємства. Він вважав, що керівники повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи А. Файоля лише точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, незважаючи на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації і залишаються актуальними і зараз.

**Бюрократія М. Вебера.** Німецький соціолог Макс Вебер (1864—1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер застосовував у буквальному значенні — «правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглості та відповідальності, 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 ним 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 школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880—1949) 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.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали змоги вивести такої

залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з відчуттям робітників до себе особливої уваги як до учасників експерименту. Це явище отримало назву хоторнського ефекту.

*Хоторнський ефект* означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту. Це привело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

Він прийшов до висновку, що на продуктивність праці працівників впливають психологічні та соціальні фактори. На думку Мейо, людина в організації намагається встановити соціальні зв'язки з іншими людьми і лише тільки після цього виконує економічні функції

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є такі:

- людина - істота соціальна;
- жорсткі формальні рамки класичних теорій не сумісні з природою людини;
- 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.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів щодо проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

**Барнард і цілеспрямовані організації.** Об'єднання ідей Ф. Тейлора, А. Файоля і М. Вебера з результатами хоторнського експерименту дало підстави розглядати організацію як «систему свідомо координованих дій групи людей», її основними елементами є техніка і люди, але зосередження уваги тільки на одному з елементів не приводить до оптимізації системи. Це положення вперше висунув Ч. Барнард.

*Честер Барнард* — професор, бізнесмен і філософ. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що повному пояснює взаємини менеджерів і працівників. Сутність ідей Ч. Барнарда можна виразити такими положеннями:

- успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її членів;
- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їх дії для досягнення загальної мети, і «неформальні», під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;

- влада — керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху.

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і 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 зреалізувати іншим шляхом.

**Д. Макгрегор і теорія X-У.** Дуглас Макгрегор (1906—1964) — один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку теорії організації на другому етапі. 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 крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією X, а інша — теорією У.

Відповідно до *теорії X* кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці за будь-якої зручної нагоди. Оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети.

*Теорія У* розглядає протилежну ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство. Відповідно до теорії «У» індивідуум являє собою творчу особистість, яка весь час ставить перед собою нові цілі і завдання і домагається їхнього здійснення своєю працею без будь-якого примусу з боку керівництва. Загроза покарання або контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій вони часто залишаються непоміченими.

Відповідно до поглядів Д. Макгрегора теорія X — 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.

Макгрегор бачив основне завдання керівництва компанії та організаційної структури у створенні умов, що дозволяють членам організації одночасно з досягненням цілей компанії реалізовувати свої власні цілі і завдання.

На думку МакГрегора, інструментом реалізації позитивного погляду на працівника може служити метод управління по цілях, що дозволяє менеджерам організації і їх підлеглим спільно встановлювати цілі і шукати шляхи їх досягнення.

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

Значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений **Альфредом Чандлером**. 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 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.

Услід за А. Чандлером і Дж. Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу **Пол Лоуренс і Джей Лорш**. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їх конкуренти.

Отримані результати і висновки послужили основою для формування концепції організації як відкритої системи.

**Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника».** *Модель «смітника»* застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. Ознаками таких організації є конфлікт цілей і інтересів, невизначеність проблем, ірраціональність рішень, плинність кадрів. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

## **6. Сучасна теорія організації**

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

*Ситуативний підхід* заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності немає єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, які були б ідеально пристосовані до будь-якої ситуації та цілей. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

*Екологічний підхід* стверджує, що оскільки природні і соціальні ресурси

обмежені, то в процесі напруженої конкуренції одні організації продовжують функціонувати, а інші припиняють діяльність, тобто серед організацій «виживає найбільш пристосована», діє процес природного відбору і заміни організацій. Роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;

**Підхід організаційного навчання** заснований на визнанні двох видів навчання: першого порядку — по «одинарній петлі» і другого порядку — по «подвійній петлі». Навчання по «одинарній петлі» — це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, 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.

Ознаками «самонавчальної організації» є гнучка організаційна структура, та система винагород; вільний обмін інформацією й досвідом між усіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

## 7. Моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльності організації. Основні моделі організації: класична (механістична), модель та її різновид — бюрократична модель, неокласична (органічна) модель, а також інституційна і системна моделі.

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

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація — лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Насамперед, організація — це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» — людина — нікого не цікавить як особистість.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація — як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються 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.

**Бюрократична модель.** Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди зрозуміла, а іноді перешкоджає



ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації. Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

**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 максимально інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, що суперечить потребам особи. Характерною рисою неокласичної моделі є вплив на групові й індивідуальні норми поведінки та цінності членів організації, їх переконання, організаційний клімат, стимулювання працівників, формування організаційної культури і сприятливого клімату.

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

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

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

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

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

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

- узгодження неформальної структури з формальними структурами організації, за якого неформальним системам надається провідне значення.

- поєднання органічних і механістичних систем управління;

У цілому інституційна модель орієнтована на розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих.

**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 роках стало ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації та не розглядають достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

*Системна модель* прагне представити організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних. Системна модель організації ґрунтується на концепціях відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації із зовнішнім середовищем.

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

### **Питання для перевірки знань:**

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації.
7. Охарактеризуйте принципи організації А. Файоля. Щотаке «місток» Файоля?
8. Який зміст бюрократичного підходу М. Вебера?
9. Які висновки дозволили зробити Е. Мейо результати проведення Хоторнських експериментів?
10. Що таке «цілеспрямовані» організації Ч. Бернарда?
11. Охарактеризуйте теорію Х-У Д. Макгрегора.
12. Який зміст моделі «смітника» Р. Сайерта?
13. Охарактеризуйте напрямки сучасної теорії організації.
14. Які основні положення класичної моделі теорії організації?
15. У чому полягає неокласична модель теорії організації?

## ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Підходи до визначення організації як універсальної категорії.
2. Загальні властивості організації.
3. Принципи функціонування організацій.
4. Система законів організації.

### 1. Підходи до визначення організації як універсальної категорії

Організації являють собою найпоширенішу форму взаємодії людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил. Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя. В організаціях — дитячих садках, школах, інститутах, партіях — люди проводять величезну частину свого часу.

Важко переоцінити роль організацій в житті суспільства. 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. Саме в процесі співпраці можна досягти найбільш високих результатів і направити колективні зусилля людей для реалізації спільних цілей.

Сім'я, колектив - це різні типи організацій. Система взаємодіючих організацій це і є суспільство. У той же час кожна організація - це складна система, яка виробляє стратегію і тактику своєї поведінки, має свої цілі та інтереси. У середині кожної організації створюється певний соціальний мікроклімат, регульований системою управління організації. Будь-яка організація має своє власне обличчя і свій неповторний стиль поведінки.

**Організація** може розглядатися як процес або як явище. Як *процес* організація - це діяльність з упорядкування всіх елементів визначеного об'єкта в часі і просторі; сукупність дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого (процес створення працездатного колективу). Організація як основна функція управління – це здійснення певної структурованості, внутрішньої упорядкованості, узгодженості, взаємодії автономних частин в певній системі. Як *процес* організація спрямована на об'єднання людських, фінансових і матеріальних ресурсів.

Як *явище* **організація** – це свідомо координоване, цілісне об'єднання в групи окремих людей (соціальне утворення, соціальне угруповання), яке функціонує на постійній основі на підставі певних правил і процедур для спільної діяльності та досягнення певних цілей; це об'єкт, що володіє внутрішньою впорядкованою структурою.

Незалежно від типу і масштабів діяльності кожна організація (фірма) повинна бути деяким чином впорядкована (організована). Існує ряд загальних ознак, які притаманні всім організаціям:

1. Всі організації побудовані на основі ієрархічного принципу, що означає підпорядкованість нижчих ланок системи вищим, особисту залежність однієї людини від іншої. Члени організації підкоряються правилам і стандартам

організації, в іншому випадку до них можуть бути застосовані санкції і заходи примусу.

2. Наявність цілей, які об'єднують учасників організації.

3. Визначення прийомів та способів досягнення цих цілей.

4. Відокремленість організації, наявність границь, які віддаляють її від зовнішнього середовища, в т.ч. від ін. організацій.

5. Вертикальний (за рівнями управління) та горизонтальний (за функціями, що виконуються) поділ праці. Горизонтальний поділ праці дозволяє спеціалізувати діяльність співробітників, підвищувати продуктивність і якість їх роботи. Класичний зразок горизонтального поділу праці на промисловому підприємстві - виробництво, постачання, маркетинг, кадрове забезпечення та фінанси, НДДКР.

Горизонтальний розподіл праці потребує створення спеціалізованих підрозділів (відділи, управління, служби і т.д.). Спеціалізовані підрозділи, будучи складовими частинами цілісної організації, являють собою соціальні системи меншого масштабу і складності, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

6. Координація, узгодження різних видів діяльності.

7. Встановлення ефективного контролю

5. Організаційна культура, яка являє собою сукупність норм поведінки, традицій – всього того, що відрізняє цю організацію від інших.

У вивченні організації застосовують структурний і поведінковий підходи. **Поведінковий підхід** досліджує роль людини в організації, відносини між людьми, компетентність співробітників, а також індивідуальні здібності та мотивацію до праці.

## **2. Загальні властивості організації**

Сутність організації визначають її властивості, що відображають загальні та специфічні риси організації. До таких властивостей належать:

- *цілісність*;

- *відособленість*;

- *стійкість* - організація завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників;

- *репродуктивність*, що засвідчує здатність організації до відтворення;

- *гнучкість* - здатність організації до адаптації, модернізації, пристосування до зовнішніх змін, переорієнтації;

- *комбінаторність* - визначає здатність складових ефективно організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від умов зовнішнього середовища та поставлених цілей;

- *селективність* - здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей.

- *цілеспрямованість* — орієнтація організації на досягнення бажаного, можливого й необхідного стану

- *ієрархічність*, що показує підпорядкованість та повноваження різних рівнів організації;

- *мотивованість*, що розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої

соціальної організації;

- *інноваційність*;

- *конкурентність*;

- *інтегративність*, що відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання своїх складових та відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію;

- *комунікативність*;

- *місія*;

- *інгресивність* - поступове формування організацією нових якостей її складових;

- *егресивність* - досягнення максимального рівня реалізації якостей організації.

Вона забезпечує максимальну віддачу кожного елемента та всієї організації в цілому;

- *саморегулювання*;

- *циклічність*.

- *емерджентність* - ефект оперативного цілеспрямованого формування (запозичення) і застосування нових якостей організації (оперативна мобілізація нових якостей). Ця властивість, як і егресивність, насамперед використовується організаціями, що знаходяться у кризових ситуаціях.

### **3. Принципи функціонування організацій**

Принципи організації визначають вимоги до організацій. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між рівнями організації, організаціями і державою, застосовуються певні методи управління. Разом із зміною реалій господарювання змінюється і принципи організації.

Так, на межі XIX—XX ст. засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль через кілька років розробив систему загальних принципів управління, що складається з 14 пунктів.

Узагальнюючи ці підходи, 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.

#### ***Загальні принципи організації та їх характеристика.***

*Принцип зворотного зв'язку.* Будь-яка система управління складається з двох провідних підсистем — керуючої та керованої. Вони вступають у різноманітні комунікаційні зв'язки за допомогою каналів передачі управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта і навпаки. Під зворотним зв'язком розуміється процес, що дозволяє частину вихідної продукції одержати назад в систему у вигляді інформації або грошей для модифікування виробництва тієї ж продукції, що випускається або налагодження випуску нової продукції.

Принцип виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосагнення мети.

*Принцип змагальності (конкуренції).* Конкурентні відносини суперечливі. Одночасно конкуренція може негативно вплинути на роботу деяких організацій, призвести їх до банкрутства. Особливо небезпечною є так звана недобросовісна конкуренція, тобто застосування в процесі боротьби з конкурентами заборонених економічних прийомів або навіть силових акцій. Принцип здорової конкуренції — це двигун соціально-економічної системи, розвиток якої необхідно стимулювати.

*Принцип відповідності цілей і ресурсів.* Ключові цілі організації мають своєчасно забезпечуватися ресурсами.

*Принцип відповідності ефективності виробництва та економічності:* для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Збільшення ефективності завжди пов'язане із збільшенням якості виробів, а це, в свою чергу, призводить до збільшення витрат;

*Принцип ритмічності:* виробничі і інформаційні процеси повинні проходити рівномірно по заздалегідь заданих часових інтервалах; за графіком, щоб не було простоїв і затоварення;

*Принцип синхронізації:* серед виробничих та інформаційних процесів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під який повинна підлаштовуватися робота інших підрозділів (наприклад відділ виробництва).

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

*Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління.*

*Принцип прямого зв'язку.* Цей принцип означає, що виробничі та інформаційні процеси повинні протікати найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень. Якщо, наприклад, узяти інформацію, то її достовірність та цінність безпосередньо залежать від вибраного шляху доставки. Так, спочатку абсолютно достовірна та дуже цінна інформація, пройшовши довгий шлях і надійшовши до користувача надто пізно, може виявитися недостовірною та дезорієнтуючою.

**Часткові та ситуативні принципи організації.** Часткові принципи 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 управління організацією.

Особливості дії *ситуативних принципів* обумовлені ситуацією, що складається, або певним характером діяльності. Наприклад, відомий американський топ-менеджер Лі Якока при формуванні своєї команди керувався такими принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, уміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність вирішити складне питання, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність в

підборі членів команди.

Американський дослідник Д. Коллінз при формуванні команди рекомендує керуватися такими принципами:

- «Керівництво здійснюється за допомогою питань, а не відповідей»;
- «Обговорюються помилки, а не звинувачуються працівники»;
- «При невдачах керівник дивиться в дзеркало, а при успіхах у вікно».

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

- 1) структурні принципи (поділ 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).

*Структурні принципи* забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями та завданнями, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності.

*Принципи процесу* визначають характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. Відповідно до принципу єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника.

*Принципи кінцевого результату* розкривають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована і раціонально спрямована організація має характеризуватися порядком та стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність під час виконання своїх обов'язків.

#### **4. Система законів організації**

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

**Закони організації** - це стійкі об'єктивні зв'язки явищ або подій, які притаманні досить великому числу організацій і володіють повторюваністю в схожих умовах.

Закони організації бувають **загальні** (діють в усіх організаціях), **специфічні** (діють в соціальних організаціях) і **часткові** (діють в конкретних ситуаціях і видах діяльності)

##### **Загальні закони організації**

- **закон синергії** - будь-яка організація має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів (якостей) ресурсів, що до неї входять (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим;
- **закон самозбереження** - кожна організація прагне зберегти себе (вижити) за рахунок оптимального використання кадрових і матеріальних ресурсів.
- **закон розвитку** - будь-яка організація в процесі свого існування зазнає певних внутрішніх змін, вдосконалює функціонування, переходить від одного якісного стану до іншого;

- **закон врахування потреб системи.**

### **Закон синергії**

Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — **ефект синергії**. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Позитивна синергія реалізується за рахунок оптимального поєднання характеристик ресурсів. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності.

Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, за якого ресурси оптимально взаємодіють між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії зустрічається нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника та тривалого періоду успіхів. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника щодо пошуку найоптимальнішого набору ресурсів.

Ефект синергії залежить не стільки від числа і якісного складу утворених елементів, скільки від способу їх з'єднання, механізмів здійснення внутрішньосистемних зв'язків. Чим різноманітніші ці зв'язки, тим більша і кількість способів взаємодії між елементами організації, тим вищий організаційний потенціал системи як цілісного утворення.

У соціальних організаціях зв'язки між елементами виступають у таких формах:

- адміністративні зв'язки підпорядкованості, на основі яких формується ієрархія в організації;
- технологічні зв'язки, які диктуються виробничою необхідністю;
- господарські зв'язки, спонукувані економічними інтересами;
- соціально-психологічні, професійного, ділового та міжособистісного спілкування.

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації.

**Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:**

- піднесення настроїв в колективі;
- збільшення продуктивності праці;
- посилення інтересу працівників до професійного зростання;
- активне придбання акцій організації;
- зростання кількості пропозицій щодо вдосконалення технології та структури управління;
- благодійна діяльність організації;
- скорочення технологічного циклу;
- постійний попит на продукцію чи послуги;



- зростання заробітної плати;
- висока якість товарів і послуг;
- відсутність конфліктів;
- участь в колективних заходах;
- використання сучасних технологій;
- вдосконалення структури;
- освоєння нових ринків збуту
- створення позитивного іміджу
- сприятливий моральний клімат;
- інноваційна діяльність;
- стійкість організації до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Практична реалізація методу порівняльних оцінок передбачає накопичення статистичних даних про діяльність однотипних організацій за чималий проміжок часу та побудову на основі цих даних еталонної моделі. Надалі при оцінці ефективності системи управління організацією щодо використання синергетичного ефекту проводиться порівняння її показників з параметрами моделі. Більшість показників передбачає оцінку тільки на якісному рівні, а їх кількісна величина може бути визначена методом експертних оцінок.

### **Закон самозбереження**

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

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

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому випадку організація (фірма) має здійснювати курс на особливо спеціалізоване виробництво та досягти лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дизайнерів високого класу;

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

### **Закон розвитку**

Слід розрізняти поняття «функціонування» і «розвиток системи». Під функціонуванням слід мати на увазі процеси, які відбуваються в системі стабільно. Розвитком називають те, що відбувається з системою при зміні або коригуванні її цілей.

Характерною рисою розвитку є те, що існуюча структура перестає відповідати новій меті і для забезпечення нової функції доводиться змінювати структуру, а іноді і всю систему.

Розвиток організації можна виміряти різними величинами:

- зростанням доходів;
- зростанням обсягів продукції, що випускається;
- збільшенням одиниць використовуваного обладнання;
- збільшенням персоналу і т. д.

Розвиток організації являє собою необоротну, спрямовану і закономірну зміну її характеристик і параметрів.

Є дві форми розвитку: еволюційна — безперервні, поступові кількісні і якісні зміни; революційна — стрибкоподібні зміни. Розвиток буває прогресивним і регресивним. *Прогресивний* — це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного. *Регресивний* — це зворотний рух, перехід від вищого до нижчого, деградація. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою та становлять діалектичну єдність. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводжують розвиток будь-якої організації.

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

### ***Закон врахування потреб системи***

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

### **Часткові закони організації**

До часткових законів 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*** (безперервність та ритмічність процесу виробництва, матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції, оновлення основних виробничих фондів підприємства). Дотримання цих умов дає змогу досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів.

Є багато причин неритмічності роботи: неоптимальне внутрішньофірмове планування, недоліки ремонтного та енергетичного обслуговування, слабка координація діяльності постачальників.

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

Іншим частковим законом є ***закон змагальності кадрів управління*** - кожна організація повинна мати чіткий механізм оцінки та відбору управлінських кадрів відповідно до їх реальних здібностей.

### **Специфічні закони організації**

***Закон впорядкованості:*** гармонійний розвиток усіх елементів організації: системи управління, персоналу, підрозділів та ін., а також наявність між

елементами взаємодії.

**Закон інформованості:** кожна система прагне отримати якомога більше достовірної, цінної та насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище для стійкого функціонування.

Згідно з законом інформованості, чим більшу інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище має в своєму розпорядженні організація, тим більшу вірогідність стійкого і ефективного функціонування вона має. Закон вимагає від керівників створення ефективної системи комунікаційних зв'язків, впровадження передових інформаційних технологій. На думку багатьох дослідників, керівник від 50 до 90 % свого часу витрачає на комунікації. Обмін інформацією пронизує всі основні види управлінської діяльності. Комунікації є пов'язуючими каналами, за допомогою яких здійснюються координація, впорядкування і регулювання діяльності людей.

**Закон єдності аналізу і синтезу:** кожна система прагне налаштуватися на найбільш ефективний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

Значення аналізу полягає в тому, що складне ціле розчленовується на менш складні частини, а за допомогою синтезу знову з'єднані належним чином ці частини знову утворюють єдине ціле, причому таке ціле, яке володіє абсолютно новими властивостями, яких не було у попередньої системи. Тобто задача синтезу при об'єднанні частин полягає в тому, щоб створити щось якісно нове, таке, чого не було і не могло бути без цього об'єднання і що відповідає поставленим перед організатором задачам.

Аналіз та синтез мають велике практичне значення у процесі реформування і реструктуризації компаній, організації колективної праці, наукових дослідженнях.

Будь-який вид діяльності людини пов'язаний з використанням певних ресурсів. Кожен набір ресурсів має бути достатньо повним для успішного проведення тієї або іншої роботи. Збільшення кількості одних ресурсів не може повністю компенсувати недолік інших. Будь-яка людина прагне для здійснення своєї діяльності мати необхідні ресурси в такій пропорції, яка забезпечила б їй зручність та оперативність у роботі.

**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).

**Закон диференціації і універсализації функцій** полягає в тому, що в організаційних системах діють протилежно спрямовані процеси: спеціалізація функцій (їх розділення) з одного боку, та їх інтеграція (універсализація) — з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості складових елементів та поліпшуються результати їх взаємодії.

**Закон своєрідності:** кожна організація має 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. Ці особливості в сукупності визначають організацію

як маленьке суспільство з власними населенням і територією, економікою і цілями, матеріальними цінностями та фінансами, комунікаціями і ієрархією. Кожна організація має свою історію, культуру, філософію.

**Закон соціальної гармонії:** розвиток соціальної сфери в організації збільшує продуктивність праці та підвищує якість продукції. Соціальний розвиток колективу включає: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; поліпшення умов праці і відпочинку працівників. Це дає змогу поліпшити спілкування працівників різних підрозділів, що часто приводить до появи нових технологічних ідей, корисних для організації.

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

**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. Образне мислення — це представлення певних подій у вигляді образотворчих, яскравих, а можливо, і одухотворених еквівалентів. Алгоритмічне мислення засноване на логіці уявлення та розвитку реальних подій. Кожна людина володіє переважно тим або іншим типом мислення. У всіх випадках практикується система індивідуальної «міцної пам'яті». Тому керівник повинен індивідуально підходити до кожного працівника і радити йому використовувати відповідну методику для запам'ятовування інформації та розробки рішень.

**Закон дохідливості інформації:** дохідливість буде вище при одночасному використанні форм подачі інформації (звукова, зорова).

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають здатність виникати залежно від життєвого циклу організації. Усі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків.

Крім цього вчені виділяють:

- Закони будови організацій: цілісності, пропорційності і композиції, ієрархічності.
- Закони функціонування і розвитку організацій: самоорганізації, самозбереження, синергії, інформованості-впорядкованості, розвитку.
- Закони, що регламентують функціонування соціальних організацій: соціальної гармонії, оптимального завантаження, ефективного сприйняття і осмислення, установки, стійкості і дохідливості інформації та ін.

### **Питання для перевірки знань:**

1. Дайте визначення поняття «організація». Чому організацію називають універсальною?
2. Які є підходи до розуміння організації?

3. Назвіть основні властивості організації.
4. Наведіть класифікацію принципів організації.
5. Які є загальні принципи організації та яка їх роль в управлінні організацією?
9. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
10. Як проявляється принцип відповідності цілей та ресурсів організації?
11. Охарактеризуйте зміст закону синергії.
12. Назвіть основні показники ефекту синергії.
13. Сформулюйте закон розвитку організації.
14. У чому сутність часткових законів організації?
15. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
16. Чим обумовлена єдність аналізу та синтезу в організації?
17. Сформулюйте закон соціальної гармонії.
18. Який взаємозв'язок законів організації?

### **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА**

1. Організація як відкрита система: основні ознаки.
2. Життєвий цикл організації та його стадії.
3. Соціальна організація: суть, основні компоненти та рівні.
4. Внутрішнє середовище організаційної системи та його складові.
5. Зовнішнє середовище організації та його основні чинники.
6. Характеристики зовнішнього середовища організації.
7. Класифікація організацій.

#### **1. Організація як відкрита система: основні ознаки**

Сутність системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. **Система** — це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, що характеризуються цілісністю та стійкістю. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів, тобто діє закон синергії.

Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, ніж сума результатів функціонування окремих елементів, що становлять сукупність. На практиці це означає, що з одних елементів ми можемо отримати системи різних або однакових властивостей, але різної ефективності, залежно від того, як ці елементи будуть взаємопов'язані, тобто як буде організована сама система.

Кожна складова організації виконує свої певні функції. Для успішного функціонування організації між усіма її підрозділами і відділами повинна здійснюватися інтеграція.

Поняття «організація» як впорядкований стан цілого тотожне поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим.

*Система* — це не що інше, як організація в статичі, тобто зафіксований на певний момент стан впорядкованості.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем. **Теорія систем** є основою теорії організації. Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте згодом виявилось, що в природі таких організацій немає. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами;
- єдність головної мети для всіх елементів;
- виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленими завданнями;
- відносини субординації та координації між компонентами системи;
- наявність взаємодії (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем).

У системі формується складна залежність від властивостей елементів і підсистем, які в неї входять (система може мати властивості, не властиві її елементам, і може не мати властивостей своїх елементів). Наприклад, при колективній роботі у людей може виникнути ідея, яка б не прийшла в голову при індивідуальній роботі; колектив, створений педагогом Макаренком з безпритульних дітей, не сприйняв злочинства та безладу.

- структура та ієрархічність;
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами);
- цілісність та ємерджентність (якісно нові властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації і відсутні в його складових частин);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації);
- потреба в управлінні;

Крім перерахованих властивостей великі системи мають властивості синергічності і мультиплікативності (властивість, яка означає, що ефекти, як позитивні, так і негативні, в системі мають властивість множитися).

Якщо система має занадто велику кількість елементів, то її ділять на підсистеми. Підсистема - це набір елементів, що представляють автономну усередині системи область.

Системний підхід передбачає розгляд об'єкта як системи, що складається з багатьох взаємопов'язаних підсистем (елементів), що мають вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок.

Системний підхід при дослідженні властивостей організації допомагає встановити її цілісність, системність і організованість. За системного підходу увага

дослідників спрямована на склад організації, властивості елементів, що виявляються у взаємодії.

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

Основною класифікацією систем є їх групування на три підсистеми.

1. **Технічна підсистема** включає будь-які працездатні вироби, що мають інструкції для користувача (станки, комп'ютери, устаткування).

2. **Біологічна підсистема** включає флору, фауну і замкнуті біологічні підсистеми (наприклад, мурашник або людський організм).

3. **Соціальна підсистема** характеризується наявністю людини в сукупності взаємозалежних елементів (сім'я, колектив, неформальна організація).

**1. Штучні та природні системи.** Штучні системи створюються людиною для реалізації заданих цілей (сім'я, профспілка). Природні – природою.

**2. Відкриті та закриті системи.** Відкриті системи характеризуються відкритим характером зв'язків із зовнішнім середовищем і сильною залежністю від нього (ЗМІ, органи місцевої влади). Закриті характеризуються внутрішніми зв'язками і створюються для задоволення потреб свого персоналу і засновників (профспілки, політичні партії, церква).

Головна характеристика закритої системи в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації отримують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, який споживає їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють з навколишнім світом, використовують депозити, обертають їх у кредити і в інвестиції, використовують отриманий прибуток для розвитку, для виплати дивідендів і сплати податків.

**3. Детерміновані і стохастичні системи.** Детерміновані системи функціонують за заздалегідь заданими правилами і орієнтовані на досягнення заздалегідь визначених результатів (навчання студентів в інституті, виробництво продукції). Стохастичні характеризуються важко передбачуваним впливом зовнішнього або внутрішнього середовища і вихідними результатами (наукові підрозділи).

**4. М'які і жорсткі системи.** М'які системи характеризуються високою чутливістю і слабкою стійкістю до зовнішніх впливів (система котирування цінних паперів). Жорсткі системи володіють більшою стійкістю до зовнішніх дій (церкви).

5. За змінами в часі: **статичні і динамічні.**

6. За ступенем складності: **прості і складні.**

## 2. Життєвий цикл організації та його стадії

*Життєвий цикл організації* — сукупність стадій, які проходить організація за період свого існування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження. Важливо, щоб керівництво фірми чітко уявляло, на якому етапі

розвитку знаходиться організація, і переглядало стилі керівництва відповідно до певного етапу.

Фірми "живуть" від кількох днів до кількох десятків і навіть сотень років. Навіть найуспішніші фірми, які "живуть" довго, не можуть похвалитися, що після кожного життєвого циклу вони ставали більшими, а їх бізнес ріс. Великі компанії найбільш стійкі в порівнянні з дрібними, які мають менше ресурсів. Періоди, пов'язані з отриманням збитків, не є винятками в їх "житті". Головне для них - отримання прибутку в кінцевому підсумку, тобто за весь період життєвого циклу (сьогоднішні збитки можуть бути покриті попередніми прибутками і накопиченим в попередніх циклах капіталом).

Наведемо приклад. У 1992 році найбільші компанії Заходу зазнали такі збитки: "Дженерал Моторз" - 23,5 млрд. дол., "Форд Моторз" - 7,4 млрд. дол., "Ніссан" (Японія) - 448 млн. дол. Але це - еліта світового бізнесу, тому що перераховані компанії входили в 1992 році до числа 30 найбільших світових виробників.

*Народження* - це небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Світова практика свідчить, що в ринковій економіці з 100 новостворених фірм до 5-річного віку доживають не більше 20 (половина гине в перший рік).

Головна мета організації на цій стадії — виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як цілеспрямованість, готовність ризикувати, висока працездатність. Основне завдання цього періоду - вихід на ринок, пошук та займання вільної ринкової ніші.

*Дитинство.* На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Переважають неформальне спілкування, високі зобов'язання. Структура носить також неформалізований характер. Колектив значний час витрачає на механічні контакти.

*Юність* — більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Головна мета організації в цей період — забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Відбувається формалізація правил, структура компанії стабілізується, робиться наголос на ефективність технологій та інновацій. На даному етапі стає важливою роль керівництва організації. Тут вже вироблені певні правила, механізми прийняття рішень. Організація намагається їм слідувати.

*Рання зрілість.* Розвиток організації на цій стадії спрямовується на систематичне, збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу, завоювання ринку на основі стійкої структури та чіткого управління. Відмітні ознаки цього періоду - підрозділи дають прибуток, використовуються посадові



інструкції, вводиться нормування, починають виявлятися тенденції до бюрократизму, йде боротьба за владу.

*Розквіт сил.* Йде збалансоване зростання прибутку. В організації стабільність, проходить впровадження інновацій, регулярно удосконалюються всі елементи, у персоналу управління - висока кваліфікація, темпи зростання прискорюються, організація починає переоцінювати свої успіхи і можливості. Ця стадія пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. На даному етапі відбувається ускладнення структури організації. Як правило, це пов'язано зі збільшенням випуску продукції. Рішення приймаються децентралізовано. Для керівництва настає етап продумування подальшого руху вперед, зростання фірми, розвитку нових напрямків і т. д.

*Повна зрілість.* Організація діє сама по собі, панує благодущність. Рівень доходів прийнятний, однак темпи зростання сповільнюються. Симптоми керівництвом не беруться до уваги.

Стадія *старіння (занепаду, відмирання)* настає в результаті зростання конкуренції, неграмотного керівництва, не завжди обгрунтованої стратегії, неефективної системи мотивацій, громіздкої системи контролю, закритості до нових ідей, відсутності замовників на продукцію або послуги; характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління. Мета - зберегти досягнуті результати, забезпечити стабільність та виживання.

На даному етапі для керівництва важливо знайти якісь нові ринки або нових замовників, в крайньому випадку стоїть питання про зміну напрямку роботи. Важлива наявність фахівців, їх відсутність лише прискорить крах.

Цей етап ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність оновлення. Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. В результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти жорстку систему оновлення, або загинути як самостійна структура.

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

В результаті сильних і спрямованих дій фірми можуть пережити кризу, але досягається це великою ціною (зменшення розмірів компаній, структурна перебудова, скорочення персоналу, жорстка економія на управлінських витратах, можлива і часткова втрата самостійності внаслідок злиття і поглинання компаній. Якщо реструктуризація зазнає невдачі, то вже ніщо не може врятувати фірму, яка припиняє своє існування.

На середній термін життя економічної організації (фірми) впливає багато чинників: розмір фірми, галузь, тип товару, ступінь диверсифікації, національна і світова ринкова кон'юнктура, успішність менеджменту (структура, стратегія, імідж, корпоративна ідеологія, корпоративна культура, рівень витрат і інш.) і багато інших.

За іншим підходом виділяють такі етапи життєвого циклу організації:

1. Етап підприємництва. Нечіткі цілі. Високі творчі можливості.
2. Етап колективності. Неформальне спілкування і структура. Високі зобов'язання.
3. Етап формалізації управління. Формулювання правил, стабільна структура. Наголос на ефективність.
4. Етап вироблення структури. Ускладнення структури. Децентралізація в управлінні.
5. Етап занепаду. Висока плинність кадрів. Зростають конфлікти.

### **3. Соціальна організація: суть, основні компоненти та рівні**

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

*Компоненти соціальних систем:*

- 1) **людина**, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії;
- 2) **процеси** (економічні, соціальні, політичні, духовні), які відбуваються в системі та окремих її підсистемах;
- 3) предмети, залучені до господарського і суспільного життя (виробничі будівлі, устаткування, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та ін.);
- 4) ідеї, культурні, етичні цінності, звичаї, традиції, вірування.

#### **Основні рівні соціальних систем.**

1. все суспільство (українське, російське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин — економічних, політичних, власне соціальних, духовних.
2. співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти).
3. організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).
4. цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний із рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління.

Соціальні системи в залежності від поставлених цілей можуть бути освітніми, економічними, політичними, медичними та ін.

**За сферами суспільного життя** системи поділяються на: економічну, політичну, соціальну і духовну. Наприклад, економіка — це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво. Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті — на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади. Політична сфера — це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні

рухи). Духовна сфера — засоби масової інформації, культурні фонди, творчі об'єднання, науково-професійні асоціації.

Сутність соціальної організації можна виразити такою залежністю:

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

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару або у формі послуги.

Центральним елементом соціальної організації є колектив.

#### **4. Внутрішнє середовище організаційної системи та його складові**

*Внутрішні змінні організації (чинники внутрішнього середовища)* — це складові елементи організації (її склад) та взаємозв'язки між ними. Виділяють різні **чинники внутрішнього середовища організації**: *об'єктивні* - структура, цілі, завдання, технології, персонал, фінансова система, інформаційна система, стратегія, бізнес-процеси;

*суб'єктивні* (визначаються відносинами людей в організації) - спільні цінності, стиль організації, навички персоналу, влада, культура організації та деякі інші параметри.

Однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном позицій щодо виокремлення чинників внутрішнього середовища є теорія, відповідно до якої основними змінними внутрішнього середовища виступають:

а також люди (персонал організації).

1) структура - як найважливіша організаційна характеристика, структура відображає виокремлення деяких підрозділів, що склалися в організації, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів в єдине ціле. Вона визначає роль, місце та призначення елементів у системі, їх розташування і взаємовідносини, форми та ступінь впливу на інші елементи. За однакового складу можуть бути різні, іноді значно відмінні структури.

2) цілі — бажаний результат, якого прагне досягти група людей. Цілі організації не повинні протирічити одна одній і відповідати загальній меті організації.

За черговістю досягнення цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові. При постановці цілей потрібно 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. До досягнення великої та складної цілі йдуть поступово, починаючи з тих, що мають найбільший пріоритет.

3) Цілі зумовлюють необхідність виконання завдань.

4) технологія — спосіб перетворення ресурсів (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги.

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

В **одиночному виробництві** випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які повторюються через невизначений проміжок часу. Одиночне виробництво характеризується великою часткою операцій, що не повторюються (унікальне обладнання – реактори, суднобудування).

**Серійне виробництво** є випуском партій виробів через певні проміжки часу. Однорідні операції тут повторюються. Серійне виробництво характеризується випуском невеликої номенклатури виробів, яка є постійною тривалий час. Такий тип виробництва має частку однорідних операцій, що повторюються (компресори, обладнання для хімічної та харчової промисловості).

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 (продукція, що має постійний попит).

5) *персонал*. Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути виконане без співпраці людей. Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій системі управління.

Є три основні аспекти людської змінної: 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.

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 вагомих вигод у формі оплати або конкретні необхідні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартиру, відпочинок за рахунок фірми). Останнім часом одним з важливих чинників внутрішнього середовища організації виділяють *організаційну культуру* компанії (форма одягу, стиль спілкування, традиції).

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних є підхід, А. Поршнева, З. Румянцевої та Н. Саломатіна. Сутність цього підходу становить думка, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом трьох груп чинників - структура організації, її культура та ресурси.

**Внутрішнє середовище організації** за цим підходом поділяється на матеріально-технологічну, фінансово-економічну та соціально-психологічну підсистеми. Інтегруючу та спрямовуючу роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема.

*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. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення, діловодство та документообіг. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

*Фінансово-економічна підсистема* організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо руху фінансових ресурсів в організації.

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

## **5. Зовнішнє середовище організаційної системи та його основні чинники**

**Аналіз зовнішнього середовища** - процес, за допомогою якого аналізуються і контролюються зовнішні по відношенню до організації фактори з метою визначення їх впливу на організацію.

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 ХХ 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.

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. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього середовища, які вирішальним чином впливають на успіх організації.

**Фактори зовнішнього середовища** можна виділити:

- Політична система: формує форми власності, регламентує особливості законодавства, що впливає на розвиток фірми. Важливу роль відіграють політична стабільність, відношення влади до бізнесу, питання державного регулювання економіки (закони, правові норми).

- Економічна система: загальний рівень життя (рівень безробіття, ВВП, темпи інфляції, податкова політика) також впливає на функціонування підприємства. Від цього залежить рівень споживання продукції, що випускається, цінова політика на ринку і загальна кон'юнктура ринку. Не можна виключати важливу роль постачальників, конкурентів.

- Соціальна система: менталітет, соціальні норми, погляди, етичні норми, демографічні проблеми, рівень зайнятості населення.

- Технологічна система. Підприємство повинно слідкувати за розвитком науки і технологій.

- Ресурсна система. В залежності від роду діяльності підприємства важливу роль відіграє ресурсна база (наявність природних ресурсів, робоча сила, інфраструктура, територіальне розташування).

Всі ці чинники поділяють на чинники прямої і чинники непрямой дії.

Чинники прямої дії (мікросередовище організації або безпосереднє ділове оточення) безпосередньо впливають на діяльність організації - споживачі, конкуренти, урядові установи (органи соціального страхування, податкові органи, митні органи), постачальники трудових (біржа праці), фінансових (банки), інформаційних, матеріальних та інших ресурсів.

Чинники непрямой дії (макросередовище організації або загальне зовнішнє оточення) організації відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язані безпосередньо з конкретною організацією. Це економічні (рівень життя, стан ділової активності, рівень інфляції) і політичні (форми власності) умови, правове середовище (законодавство), рівень технологій (традиційні або прогресивні), міжнародні зв'язки, соціокультурна сфера (освіта, культура, традиції), природно-географічні умови (запаси природних ресурсів, клімат).

У процесі проведення операцій організація вимушена в першу чергу враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація має враховувати платоспроможний 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?

Окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також зовнішнє середовище непрямой дії. 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. 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 вигреш у формі продукції, що зміцнить його позиції на ринку та знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії та вчасно реагувати на них.

## **6. Характеристики зовнішнього середовища організації**

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

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 призводить до зростання цін на продукцію, зниження попиту та обсягів збуту.

Під *складністю* зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати. Кількість чинників залежить від складності виробництва: кількості використовуваних компонентів, технологій, кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається. Порівнюючи складність середовища двох організацій — 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 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. 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.

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація має виділити із сукупності її елементів ті, які для неї найважливіші. 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 сукупності повного набору

чинників прямої дії увійшли: постачальники, споживачі, податкові органи, митні органи, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишились: постачальники, споживачі, податкові органи, 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. Нині найважливішими, як правило, є: рівень інфляції та інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес у галузі.

## 7. Класифікація організацій

Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- *за принципом побудови і функціонування:*

**Формальні організації** - це зареєстровані в установленому порядку організації, які виступають як юридичні і не юридичні особи; мають чітко визначені цілі, правила поведінки, принципи діяльності, структуру й зв'язки.

**Неформальна організація** - не реєструється в державному органі. Вони функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури; створюються на базі загальних інтересів в області культури, побуту, спорту та ін. Наприклад, об'єднання друзів, група туристів.

- *за формою власності:* приватні, колективні, комунальні та державні організації;
- *за формою результату:* комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- *за типом завдань, що вирішуються:* економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні та ін.;
- *за принципами об'єднання людей:* добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня);
- *за галузевою належністю:* промислові, сільськогосподарські, транспортні, торгові та ін.

Виділяють також такі групи організацій:

1. **Урядові та неурядові.** До урядових організацій належать офіційні органи влади. На них поширюються різні привілеї, пільги та жорсткі зобов'язання. Мають бюджетне фінансування. До неурядових організацій відносяться всі організації, що не мають урядового статусу.

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

Господарські організації створюються для задоволення потреб та інтересів людини і суспільства в зовнішньому для організації середовищі. Дані організації можуть виробляти продукцію у вигляді товару, послуг, інформації або знань.

До господарських організацій належать:



- Юридичні особи всіх форм (крім громадських та релігійних організацій), у тому числі ТзОВ, АТ, споживчі кооперативи і т. д.;

- Не юридичні особи всіх форм (наприклад, повне товариство), в тому числі підрозділи організацій.

Господарські організації прийнято поділяти на малі, середні і великі. Критеріями такого поділу служать чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частка займаного ринку у відповідному секторі.

### **Питання для перевірки знань:**

1. Які спільні та відмінні риси мають поняття «організація» і «система»?
2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?
3. Які системні властивості має організація?
4. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації.
5. Що мається на увазі під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.
6. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.
7. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
8. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?
9. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.
10. Що таке цілі? Які цілі бувають в організації?
11. Які чинники зовнішнього середовища впливають на сучасну організацію?
12. Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?
13. Назвіть характеристики стану зовнішнього середовища організації.
14. Назвіть основні підходи до класифікації організацій.
15. Що таке формальні і неформальні організації?

## **ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС**

1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.
2. Принципи статичного та динамічного стану організації.
3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.
4. Організація як система процесів.

### **1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.**

Для розгляду організації як процесу використовують поняття:

• *статика* — врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, приречена на деградацію та поступове руйнування.

• *динаміка* — розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати

нові технології, збільшувати випуск продукції, освоювати нові ринки для збільшення прибутку.

Статичний і динамічний стани організації визначаються етапами її життєвого циклу. Динамічний стан організації включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку. Статичний стан організації включає етап ліквідації, коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем.

*Динамічна організація* – це організація, яка постійно розвивається під впливом зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

## **2. Принципи статичного та динамічного стану організації**

До *принципів статичного стану* організації належать: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. До *принципів динамічного стану організації* відносять: принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом; принцип пріоритету персоналу;

- *Принцип пріоритету мети*: в системі «мета — завдання — функція — структура — персонал» найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

У процесах створення, скорочення, об'єднання, реструктуризації або ліквідації організації найважливіше — раціонально розроблена загальна мета. Кожна мета має бути конкретизована у вигляді завдань із вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції. На їх основі створюється оптимальна організаційна структура. Отримана структура є підставою для формування персоналу організації.

- *Принцип пріоритету функцій над структурою при створенні організації*: створення нових організацій здійснюється для реалізації певного набору цілей.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором уже виконуваних функцій — цей метод називається бенчмаркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформулювати повний набір необхідних функцій, а потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний стан. Практика показує, що 60—80 % засновників організацій вважають за краще копіювати наявні структури.

- *Принцип пріоритету структур над функціями в діючих організаціях*: у міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на її діяльність. Для підтримки цього стану є дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликаються бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

- *Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом при створенні*

*структурного підрозділу:* при створенні організації або окремого підрозділу власник повинен підбирати під себе персонал;

- *Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом в організації, що функціонує:* майбутні керівники повинні підбиратися під конкретні структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності. Керівництво організації в першу чергу повинне враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені гроші організації. Зазвичай сумарний потенціал колективу, що сформувався, вищий за потенціал керівника.

- *Принцип пріоритету персоналу.* Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головну увагу потрібно приділяти питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їх діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У разі виникнення проблем з персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

### **3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій**

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

Система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вищий рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, забезпечувати стійку та стабільну роботу всієї системи.

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

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

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

Термін «стагнація» застосовується в певних випадках для позначення

організаційних систем, що працюють тривалий час за порівняної незмінності основних показників своєї діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу. В умовах нестійкої економіки та активних процесів формування ринкових відносин стагнація може привести до загибелі організації.

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

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх нездатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити і мінімізувати можливі зміни в їх стані. Зміни проводяться тільки у разі крайньої необхідності.

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

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

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

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

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

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

- цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства;
- гнучка організаційна структура;

- робота системи управління за принципом визначення альтернативних рішень та вибору найбільш ефективного варіанта управління з погляду досягнення поставленої мети.

Виокремлюють необхідні властивості, які мають враховуватися органами управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо перераховані властивості.

*Лідерство.* Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, в обов'язки якого входять: формулювання завдання, забезпечення підлеглих необхідними ресурсами для вирішення завдання, стимулювання досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. Цей тип лідерства дає хороший результат при функціонуванні організації в стабільних умовах, а у випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для більшого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної мети лідеру необхідно добиватися загального її бачення. Лідер повинен чітко уявляти мету, на досягнення якої він спрямовує підпорядковану йому організацію, зробити її зрозумілою кожному співробітнику та дати можливість проявити ініціативу іншим. Таким чином він розвиває у членів організації відчуття причетності до загальної справи.

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

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

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

*Структура управління організацією.* Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури і певної ієрархії управління організацією, що передбачає вертикальний розподіл владних повноважень та підпорядкування виконавців особам, що займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямі «знизу—вгору». Інновації, запропоновані нижчими рівнями ієрархії (підлеглими), в більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість ухвалення рішень і відповідно швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення

вертикальних та горизонтальних комунікацій. При цьому інновації пропонуються як керівництвом, так і підлеглими.

Система, що динамічно розвивається, перебуває в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися. У сучасних умовах налаштування організаційної системи управління на динамічний режим роботи є гарантією її благополуччя та успіху.

#### **4. Організація як система процесів**

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

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

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

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

- первинні (основні). Вони включають усі види робіт, безпосередньо пов'язаних із виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;

- вторинні (допоміжні), їх завдання — забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;

- управлінські. Включають діяльність щодо визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

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

#### **Питання для перевірки знань:**

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

## ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

1. Організація і управління. Види управлінської діяльності.
2. Система управління організацією.
3. Організація та методи прийняття управлінських рішень.
4. Координація в організації та її види.

### 1. Організація і управління. Види управлінської діяльності

**Управління** – це специфічний вид діяльності по визначенню цілей, розробці механізмів їх досягнення і координації праці членів організації для отримання результатів, які відповідатимуть поставленим цілям.

**Управління організацією** — це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети.

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

*Структура.* Управління повинне визначити розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами, поставити завдання перед підрозділами та наділити їх необхідними ресурсами.

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

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

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

Форми *комунікацій* здійснюють значний вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу всередині організації.

*Технологія.* Управління повинне вирішувати питання технологій і здійснення їх найефективнішого використання.

*Кадри* є основою будь-якої організації. Управління формує кадри, встановлює систему відносин між людьми, сприяє їх розвитку, навчанню та кар'єрному просуванню.

*Організаційна культура* виробляється і формується значною мірою управлінням, і зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

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

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

#### **Види управлінської діяльності.**

**Стратегічне управління** - формування цілісної стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів.

**Фінансовий менеджмент організації** - управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху.

**Організаційна логістика** - управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації; комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища; забезпечення просування організації в умовах напруженої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг

**Проектний менеджмент** - забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими межами.

**Кадровий менеджмент** - формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактора в процесі реалізації цілей її розвитку.

**Ризик-менеджмент** - зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності.

**Антикризове управління** - згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій

**Ситуаційне управління організацією** - застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища.

## **2. Система управління організацією**

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

Основними елементами, що складають систему управління компанією, є: мета, процес управління, метод, комунікації, завдання, закон, принцип, організаційні відносини, функція, технологія, рішення, характеристики інформаційного забезпечення, система документообігу, організаційна структура.



Мета - ідеальний образ бажаного, можливого, необхідного і прийняттого для компанії.

Процес управління - послідовність етапів формування і здійснення впливу для досягнення мети.

Метод - спосіб впливу на людину і колектив. Вибирається виходячи з пріоритетів потреб та інтересів людини або колективу.

Комунікації - процес взаємодії чи протидії в системі «людина - людина», «людина - комп'ютер» за допомогою передачі інформації.

Завдання - конкретна проблема, яка впливає з мети, що вимагає дозволу.

Закон - необхідне і стале відношення між явищами.

Принцип - основне положення якої-небудь теорії, вчення, світогляду.

Організаційні відносини - різні види впливів на людину, в тому числі адміністративні, функціональні, патронажні.

Функція - доручена людині робота, послуга або обов'язок.

Технологія - сукупність способів і процесів для виконання заданих функцій.

Рішення - результат розумової діяльності людини, що приводить до висновку або дій.

Характеристики інформаційного забезпечення - параметри обсягу, цінності, достовірності, насиченості і відкритості інформації.

Функціональні структури - схеми взаємодії функцій, необхідних для успішної діяльності компанії.

Система документообігу - прийнятий в організації порядок пересування вхідних, вихідних і внутрішніх документів.

Організаційна структура - схема взаємодії посад, функцій і підлеглих.

Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються *керуючу та керовану частини*. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, що живлять всі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

*У керуючу частину* входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати **адміністративно-управлінським апаратом**.

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

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. *Менеджер* — це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. Менеджери в організації виконують різноманітні ролі. Найважливішими з них є такі.

*Роль щодо ухвалення рішення* - менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

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

*Керівна роль*. Менеджер формує відносини всередині і за межами організації,

мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

**Керована ланка** — це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу.

Всі види управлінської діяльності можна згрупувати в **основні функції управління:**

1) планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату;

2) організація - розподіл та управління використанням матеріальних і людських ресурсів;

3) контроль - вироблення норм поведінки членів організації та проведення заходів щодо дотримання цих норм; контроль за поведінкою членів організації.

4) мотивація.

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

- координація та інтеграція зусиль членів організації;
- збір, оцінювання, обробка та зберігання інформації;
- розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп);
- контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

### **3. Організація та методи прийняття управлінських рішень**

**Управлінське рішення** - це вибір одного з альтернативних варіантів розвитку подій, здійснюваний особою, що приймає рішення, в рамках її посадових повноважень і компетенції.

Значну частину часу керівники витрачають саме на прийняття рішень. Від їх якості залежить функціонування організації і досягнення поставлених цілей. Оцінка праці керівника проводиться виходячи із значущості прийнятих рішень. Протягом робочого дня в організації приймається велика кількість рішень, які можна типологізувати за різними критеріями. За змістом рішення можуть відноситися до категорії економічних, соціальних, організаційних, технічних, наукових і т.д. В залежності від кількості осіб, що приймають рішення, - індивідуальними та груповими. За призначенням - для організації в цілому, для структурних підрозділів і окремих працівників.

Якісне управлінське рішення повинно відповідати наступним вимогам:

- чітко визначати, що, коли і як буде зроблено з проблемою, що виникає в організації;

- бути вироблено в інтересах досягнення цілей організації;

- бути ефективним, тобто його реалізація повинна приносити певну вигоду.

Оскільки на прийняття рішення впливає велика кількість ситуаційних та

системних факторів, то прийняти оптимальне рішення досить складно.

Необхідність прийняття того чи іншого управлінського рішення виникає за наступних умов:

- є розрив між бажаним і існуючим рівнем розвитку організації або певна невідповідність діяльності організації її цілям;
- показники діяльності організації є нижчими в порівнянні з минулими періодами або в порівнянні з подібними організаціями.

Якщо проблема визначена і видно її причини, необхідно перейти до стадії пошуку інформації для прийняття рішення. Припустимо, що розмір прибутку почав знижуватися. Аналіз показав, що зросли витрати на сировину. Альтернативні рішення: змінити постачальника, скоротити інші витрати, змінити вид сировини і т.д.

Спосіб вибору рішень серед альтернатив спирається на здоровий глузд, ситуацію і фактичні дані. Рішення може бути задовільним, найкращим або оптимальним.

Але більш за все на прийняття рішень впливає його значимість і тиск часу. Значимість визначається найчастіше за наступними критеріями:

- число людей, що піддаються впливу даного рішення;
- кошти, які витрачаються на реалізацію рішення;
- час, що витрачається на реалізацію рішення.

Важлива умова прийняття рішень - стан навколишнього середовища, його визначеність і невизначеність. В умовах визначеності ОПР знає всі альтернативи і наслідки кожної з них, головне тут - правильно вибрати те рішення, яке максимізує очікування. В умовах невизначеності і ризику результат альтернатив можна передбачати тільки на імовірнісному рівні.

Основні етапи процесу вироблення рішень:

1. формулювання проблеми,
2. аналіз проблеми,
3. пошук можливих рішень,
4. оцінка альтернативних рішень,
5. прийняття рішення,
6. узгодження рішення,
7. затвердження рішення,
8. виконання рішення,
9. контроль за виконанням рішення,
10. оцінка результатів,
11. перевірка відповідності отриманих результатів очікуваням,
12. оцінка ефективності рішення.

Якщо в умовах визначеності використовуються в основному стандартні методи прийняття рішень, то в умовах невизначеності - найчастіше управлінський досвід, ситуація, творчі здібності керівників.

Існують наступні способи прийняття рішень:

- раціональний, коли процес обґрунтування рішень націлений на максимальний результат;
- адміністративний, коли рішення задовольняє мінімальні вимоги, визначені

інструкціями;

- інтуїтивний, коли користуються асоціаціями, аналогіями і т. д. При інтуїтивному способі відсутній науковий підхід. Зазвичай він використовується творчими особистостями.

Раціональна модель прийняття рішень являє собою наступну послідовність: мета - пропозиція альтернативних рішень - оцінка альтернатив - вибір альтернатив - план реалізації обраної альтернативи - реалізація - вимірювання результатів. Раціональна модель передбачає розгляд всіх альтернатив і їх наслідків, які можуть виникнути. Вибір падає на ту альтернативу, яка забезпечує максимальний вигравш.

#### **4. Координація в організації**

Організація є об'єктом управління, в якому персонал знаходиться у постійній взаємодії. Для усунення протидій і забезпечення синхронізації в роботі різних частин організації застосовується координація.

**Координація** являє собою процес розподілу діяльності в часі та забезпечення взаємодії різних частин організації в інтересах ефективного виконання поставлених завдань.

Чим вищий ступінь поділу праці, тим більша необхідність у координації. Чим менша чисельність персоналу, тим простіша координація. У зв'язку з розподілом діяльності між підрозділами можна розрізнити наступні види їх взаємозалежності:

- **номінальна**, коли підрозділи роблять свій внесок у загальний процес, але безпосередньо між собою не пов'язані. Заводи-суміжники, які забезпечують різноманітними деталями автомобільний завод, роблять загальний вклад у виробництво автомобілів, але являються самостійними і між собою безпосередньо не пов'язані. Ступінь їх координації мінімальний.

- **послідовна**, коли підрозділи пов'язані етапами виробництва продукції. При такому зв'язку робота підрозділів, зайнятих на наступних етапах роботи, залежить від роботи на попередніх етапах. При послідовній взаємозалежності потрібна більш тісна координація, ніж при номінальній, особливо на пізніх етапах виробництва.

- **обопільна взаємозалежність**, при якій потрібне взаємне регулювання. При такому ставленні вхідні фактори виробництва одного підрозділу стають результатом роботи іншого, і навпаки. Прикладом такого роду відносин служать залізниці. Коли ремонтна служба закінчує обслуговування поїзда, то підготовлений до експлуатації потяг є результатом роботи (виходом) даної служби. У той же час відремонтований потяг є вхідним фактором служби руху. Коли служба руху передає вагони поїзда в ремонт, то вони стають результатом роботи служби руху і стають вхідним фактором ремонтної служби. Ясно, що цей тісний взаємозв'язок приводить до необхідності координації роботи ремонтної служби і служби руху.

У всіх цих випадках виникає потреба в координації, яка буває 3-х видів:

- превентивна, тобто спрямована на попередження проблем;
- передбачена для подолання збоїв, які виникають в системі;
- регулююча, тобто спрямована на збереження існуючої схеми роботи,
- стимулююча, тобто спрямована на поліпшення діяльності.

Координаційна діяльність здійснюється за допомогою певних механізмів, які

наведені нижче:

*Неформальна непрограмована координація.* Вона здійснюється добровільно, неформально, оскільки будується на взаєморозумінні. Умова її реалізації: працівник повинен знати свої задачі і задачі підрозділу та чітко уявляти свої функції.

Часто така причетність є результатом ретельного відбору і орієнтації працівників. Зі збільшенням розміру підприємства, істотними змінами кадрового складу неформальну координацію необхідно замінити на програмовану. Разом з тим ні одне підприємство не зможе функціонувати без проведення (в тій чи іншій формі) добровільної координації.

*Програмована безособова координація.* Вона здійснюється, якщо організація занадто складна, щоб неформальні зв'язки були ефективними. Встановлюється стандартний спосіб вирішення часто повторюваних завдань, наприклад всім встановлюються граничні терміни виконання завдань.

*Індивідуальна координація.* Щоб працівники однаково розуміли поставлені перед ними цілі, застосовується індивідуальна координація, яка може бути двох видів. Перший вид координації полягає в тому, що нею займається керівник. Другий вид координації полягає в тому, що призначається спеціальний координатор, у якого є свій апарат. Наприклад, координатор по продукції, що випускається, керівник проекту як координатор і т.д.

Зрозуміло, що наявність спеціального координатора та його апарату може викликати зростання прямих адміністративних витрат. Цей підхід використовується не часто, але може виявитися ефективним, коли час «підтискає» і витрати майже не мають значення

*Групова координація,* яка здійснюється через нараду груп, спеціально створених комісій, постійних комітетів. В ході обговорення повинні враховуватися і особисті переваги, і групові інтереси, і завдання організації. На основі цих обговорень приймаються узгоджені рішення. Комісії часто є єдиним засобом координації різних функцій підприємства, об'єднання керівників, що працюють у різних підрозділах. Тут відбувається корисний обмін думками, приймаються рішення, що стосуються декількох відділів. Кожен може висловити свою думку з прийнятих рішень, але ніхто не може прийняти його самостійно, не враховуючи думки своїх колег.

З розширенням організації, як правило, все більше ускладнюється її структура управління і діяльність всередині організації стає все більш регламентованою. Це призводить до формування певних стилів управління. В даний час розрізняють три стилі управління:

1. Авторитарний стиль управління характеризується більшою часткою формалізації, централізації. Координація в цьому випадку здійснюється за ієрархією управління, на основі статуту і процедур, прийнятих в організації.

2. Ліберальний стиль управління характеризується здійсненням координації неформальними методами з використанням групових координаторів. Тут переважає децентралізація, є свобода творчості, формалізація зведена до мінімуму.

3. Проміжний стиль управління характеризується безліччю можливих комбінацій різних стилів.

### Питання для перевірки знань:

1. Яку роль відіграє управління всередині організації?
2. Що таке система управління організацією?
3. Які елементи в організації є об'єктом управлінської діяльності?
4. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

1. Структура організації та принципи її побудови.
2. Структурний підхід до організації.
3. Формальна та неформальна організаційна структура.
4. Централізація і децентралізація в організаційному управлінні.
5. Основні типи організаційних структур управління.

#### 1. Структура організації та принципи її побудови

Для забезпечення координації та контролю діяльності своїх підрозділів і працівників організації створюють структури.

**Структура організації** - це фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами та працівниками організації. *Структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети організації.

Структура будь-якої організації показує відділи, сектори та інші лінійні і функціональні одиниці, повноваження та обов'язки їх працівників та взаємозв'язки між ними.

Структури організацій відрізняються одна від одної:

- складністю - ступенем поділу діяльності на різні функції;
- формалізацією - ступенем використання встановлених правил і процедур;
- співвідношенням централізації і децентралізації – кількість рівнів, на яких приймаються управлінські рішення.

Для ефективного управління організацією необхідно, щоб її структура відповідала цілям і завданням діяльності організації і була пристосована до них. Організаційна структура створює деякий каркас, який є основою для формування окремих управлінських функцій, визначає взаємини працівників усередині організації. Структура організації встановлює загальний набір положень, що визначають, які члени організації несуть відповідальність за ті чи інші види рішень.

Ефективна організаційна структура має відповідати таким **принципам**:

1. Відповідність цілям і завданням.
2. Комплексність.
3. Формалізація.
4. Співвідношення централізації і децентралізації.
5. Динамічність (адаптивність).

6. Рациональність.
7. Оперативність - зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації.
8. Надійність - інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною
9. Економічність - витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними.
10. Оптимальність - забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління
11. Чіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності кожного робітника і ланки організації.

## **2. Структурний підхід до організації**

**Структурний підхід** до організації передбачає опис:

- питань поділу праці (спеціалізації),
- питань департаменталізації.
- питань контролю (централізація і децентралізація),
- формальних і неформальних організацій;

*Спеціалізація.* Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

*Вертикальний поділ праці* пов'язаний з ієрархією управління в організації: чим більше ступенів ієрархічної градації, тим складніша організація.

Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. *Ієрархія* — це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим.

У теорії і практиці управління протягом десятиліть сформувався принцип, згідно з яким усі види робіт повинні бути згруповані таким чином, щоб працівник звітував тільки перед одним керівником.

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. Ідеальної сфери контролю немає, її прийнятні значення коливаються від 2—3 до 50 і більше осіб.

Крім вертикального ланцюга керівників, необхідно також формувати і горизонтальні зв'язки в організації. В організаціях виникають ситуації, коли дотримання вертикального ланцюга при вирішенні питання може призвести до абсурдного шляху його вирішення. Щоб уникнути цього потрібно дати право керівникам безпосередньо взаємодіяти.

*Горизонтальний поділ праці* відбиває ступінь поділу його між окремими структурними одиницями. Чим більше в організації сфер, які потребують спеціалізованих знань, тим вона складніша.

В інтересах підвищення ефективності управління організація розділяється на структурні блоки - відділи, служби, департаменти. Такий підхід називається департаменталізацією. В даний час теорія організацій сформувала п'ять видів подібних підходів:

1. **Функціональна департаменталізація** - найбільш часто застосовувана схема організації. Багато організацій групують працівників у відповідність з функціями, виконуваними в рамках фірми - виробництво, маркетинг, фінанси, бухоблік, збут, управління персоналом. Недолік такої схеми - вузька область інтересів, бо бухгалтера хвилюють тільки бухгалтерські проблеми, а не проблеми всієї організації.

2. **Територіальна департаменталізація** - створення групи людей на територіях, де за діяльність відповідає конкретний керівник. Для великих організацій подібна департаменталізація дуже важлива.

3. **Виробнича департаменталізація.** Зі збільшенням масштабу організації стає доцільним створення виробничих підрозділів. Діяльність та персонал в них групуються за видами продукції та технологіями.

4. **Проектна департаменталізація** - персонал зосереджений в підрозділах тимчасово, під поточний проект. За всі види діяльності відповідає керівник проекту, і після завершення роботи персонал переводиться на інші проекти. Тут є суперечність у вигляді подвійної підпорядкованості. Наприклад, введений на проект бухгалтер, крім того, ще підкоряється і головному бухгалтеру (функціональному керівнику і керівнику проекту).

5. У кожного з названих видів є переваги і недоліки. Тому часто в організаціях вводяться змішані структури. Універсальної структури немає. 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.

### **3. Формальна та неформальна організаційна структура**

Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети. *Формальна організація* - це вид організації, в якій попередньо спланована і закріплена документально структура повноважень і функцій. Наприклад, це об'єднання людей в групи, відділи, цехи, встановлення виробничих відносин між ними. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт.

Формальна структура характеризується певним ступенем стандартизації трудових функцій - дано їх вичерпний опис, визначені процедури виконання. Чим вищий рівень стандартизації (а певний її рівень необхідний), тим менше особистий внесок працівника і менше альтернатив.

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. Неформальні групи, об'єднуючи людей різних підрозділів, часто з'являються усередині формальних організацій. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій та не носять заздальгідь спроектованого і закріпленого характеру.

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. Неформальні відносини «вирастають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували.

Для неформальних організацій характерними є:

**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.

**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.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але для цього менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Наявність неформальних груп в організації — цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив і тому формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

#### **4. Централізація і децентралізація**

**Централізація** - це ступінь зосередження прийняття рішень в одних руках. Вищі керівники приймають рішення, управлінці середньої ланки передають і погоджують їх, працівники - виконують. Аналіз показує, що такі організації вельми затратні, повільно пристосовуються до змін ринку, персонал обмежений у творчості і ініціативі.

В даний час працівники краще освічені, більш кваліфіковані, здатні виконувати не одну, а кілька функцій. Як правило, вони формуються у професійні команди, при цьому з'являється метод групового вирішення проблем. Колектив організації відмовляється від сформованих стереотипів, відповідно до яких важливі вказівки спускаються згори, і відступ від них неминучий. Перебудова організації призводить до реалізації принципу **децентралізації**, переваги якого полягають в тому, що при ньому відбувається передача в низові ланки процесу прийняття багатьох рішень, зменшується обсяг централізованого контролю.

Такий підхід призводить до високої автономності прийняття рішень в окремих підрозділах. Завдяки цьому зростає відповідальність підрозділів за їх прибутковість або збитковість, розвивається професіоналізм у працівників, їх змагання, підвищується творчий характер праці.

На співвідношення централізації і децентралізації в управлінні безпосередній вплив роблять наступні фактори: розмір організації, технологія виробництва товарів і послуг, зовнішнє середовище.

Розмір організації впливає на складність управління. Чим більше персоналу,

тим вищий рівень горизонтальної диференціації, необхідної для координації горизонтальних підрозділів.

Важливе значення має розгляд питання про делегування повноважень і відповідальності в організаціях, як шляху створення децентралізованих організацій. У яких випадках використовується делегування? По-перше, коли керівнику воно дозволяє виділити час на вирішення важливих питань вищої ланки управління; по-друге, при надмірній зайнятості керівника щоб уникнути зриву графіка виконання завдань, по-третє, коли підлеглий може зробити цю роботу не гірше керівника.

Основні принципи делегування повноважень наступні:

- кожен підлеглий повинен точно знати, хто його уповноважив, перед ким він несе відповідальність;
- передаються лише повноваження, відповідальність несе керівник і т.п.

Делегування повноважень - це не спосіб піти від відповідальності. Це форма розподілу управлінської праці, що дозволяє підвищити його ефективність. Найважливішою тенденцією розвитку організацій є зменшення числа рішень, які приймаються у вищій ланці за рахунок надання більших повноважень нижчим рівням.

## 5. Основні типи організаційних структур управління

Аналіз практики функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає змогу виокремити певні види організаційних структур, які, у свою чергу, можна об'єднати у дві групи (типи): механістичні та органічні (рис. 1).



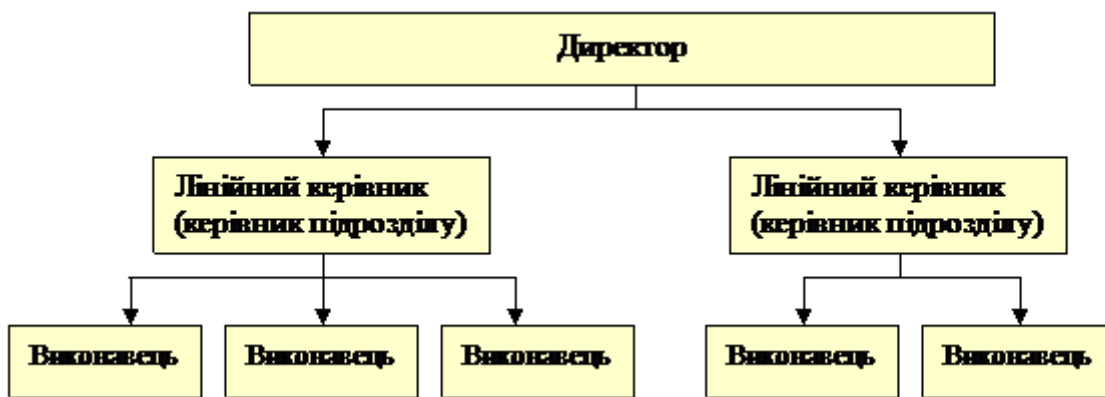
Рис.1. Типи та види організаційних структур управління

**Механістичні структури** (їх іще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою

ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз — лінійно-функціональна й дивізіональні структури управління.

**Органічні (адаптивні)** структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

**Лінійна організаційна структура** – це структура, в якій нижчестоячі елементи в організаційній структурі жорстко підкоряються вищестоячим. У кожного виконавця існує один лінійний керівник.



**Рис. 2. Лінійна організаційна структура**

Організаційні зв'язки 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.

*плюси:*

- отримання несуперечливих завдань і розпоряджень.
- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи.
- забезпечення єдності розпорядництва зверху до низу.
- оперативність у прийнятті рішень.

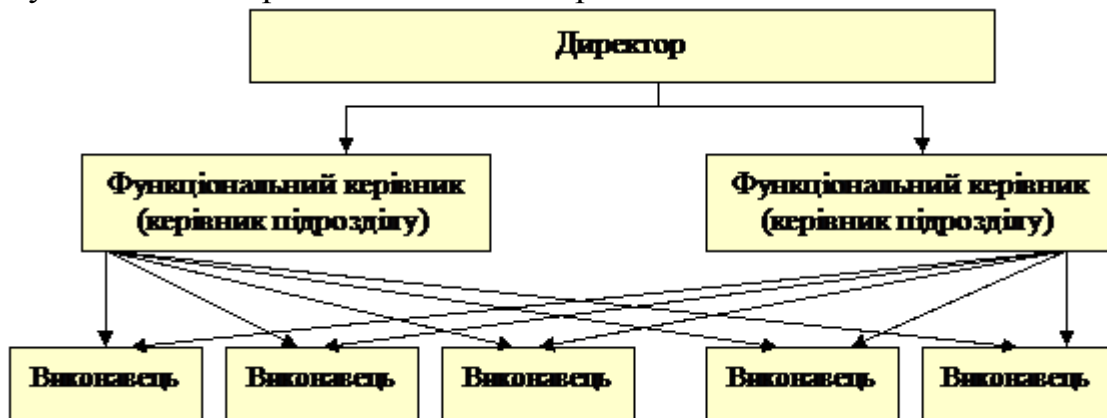
*Мінуси:*

- необхідність у високій компетенції керівників у всіх областях управління.
- неможливість вирішувати задачі, зумовлені постійною зміною умов зовнішнього середовища.

Лінійні організаційні структури в чистому вигляді застосовуються тільки в низових виробничих ланках, а також на малих підприємствах, особливо в період їх становлення.

**Функціональна організаційна структура** - це поділ організації на окремі елементи, кожний з яких має чітко визначену конкретну задачу і обов'язки (виробництво, маркетинг чи фінанси). Для кожного з них формується ієрархія служб, за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи,

що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат. Як приклад функціональної структури можна привести ситуацію, де начальник відділу (цеху) управляє виробництвом, отримуючи накази з різних відділів підприємства.



**Рис. 3. Функціональна організаційна структура**

Переваги:

- висока компетенція керівників, що забезпечує прийняття обґрунтованих і найбільш ефективних управлінських рішень;
- ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації.

Недоліки:

- реалізація різних функцій припускає різні терміни, цілі та принципи, що робить важкими координацію діяльності та її календарне планування;
- не підходить для організацій, що мають широкую номенклатуру випуску продукції або здійснюють свою діяльність на міжнародному рівні, а також на декількох ринках;
- надходження у виробничі цехи суперечливих вказівок з різних функціональних служб і виникнення конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя, ефективність управління знижується.

Тому функціональна структура найпридатніша для великих монопродуктових, моноринкових організацій, що працюють за стабільних умов, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат. Ця структура часто дає збої і в чистому вигляді не використовується, найчастіше використовується разом з лінійною структурою.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** є найпоширенішою в середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структуризація - це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свої завдання, права та відповідальність відповідно до положення в ієрархічній структурі. Це найбільш типово для підприємств, що мають стійкий випуск великої кількості різномірної продукції. Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності

роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються.

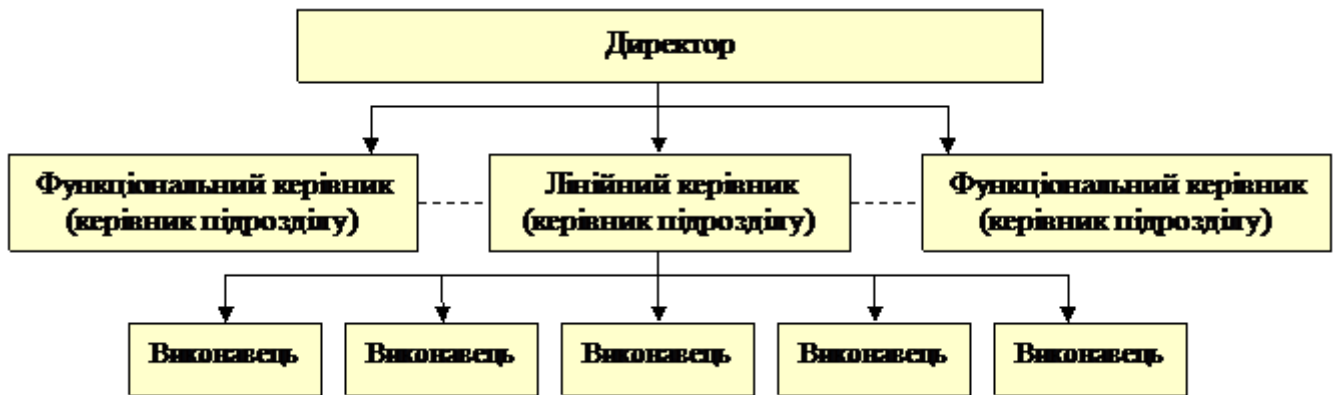


Рис. 4. Лінійно-функціональна структура управління

Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — **лінійно-штабна структура управління**, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання. Така структура може бути тимчасовою і при розв'язанні проблеми розформованою. Але вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур — дивізіональних, проектно-цільових, матричних, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

Розширення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, номенклатури продукції, що випускається і ринку їх збуту призвело до того, що названі структури втратили здатність реагувати на зміни, що відбуваються.

**Дивізіональна структура** створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи.

Дивізіональні структури засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділів, дивізіонів, комплексів) з наданням цим підрозділам виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

За дивізіональної структури управлінський персонал вивільняється для вирішення стратегічних завдань, спираючись, як правило, на кілька централізованих функціональних підрозділів. Вищий керівний орган залишає за собою право жорсткого контролю над загальнокорпоративними питаннями стратегії розвитку, науково-дослідними розробками, фінансами, інвестиціями. Отже, для дивізіональних структур характерно поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління з децентралізованою

діяльністю відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідальні за одержання прибутку.

**Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів (рис. 4) або діяльність на відносно ізольованих територіях чи ж робота з різними спеціалізованими групами покупців.**



**Рис. 5. Дивізіональна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією**

**Продуктова структура** забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Продуктова структуризація - це процес поділу організації на окремі елементи, що спеціалізуються по видах продукції, і які володіють господарською самостійністю і підкоряються головній штаб-квартирі організації з питань продуктової політики.

При дивізіонально-продуктовій структурі повноваження по виробництву і збуту продукту або послуги передаються керівнику, відповідальному за даний вид продукції. Керівники функціональних служб (наприклад, виробничої, постачальницької, бухгалтерської, технічної, маркетингової) повинні звітувати перед керуючим по цьому продукту.

Перевага продуктової структури полягає в тому, що вона дозволяє компанії швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології, купівельного попиту. Недоліки її пов'язані зі збільшенням витрат через дублювання одних і тих же видів робіт для різних видів продукції.

**Територіальна структуризація** - це процес поділу організації на окремі елементи, в яких групується вся її діяльність на даній території. Вона приваблива для великих фірм і створюється в основному з метою економії витрат, тому її вибір відбувається за принципом зниження транспортних витрат. Регіональна структура дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами.

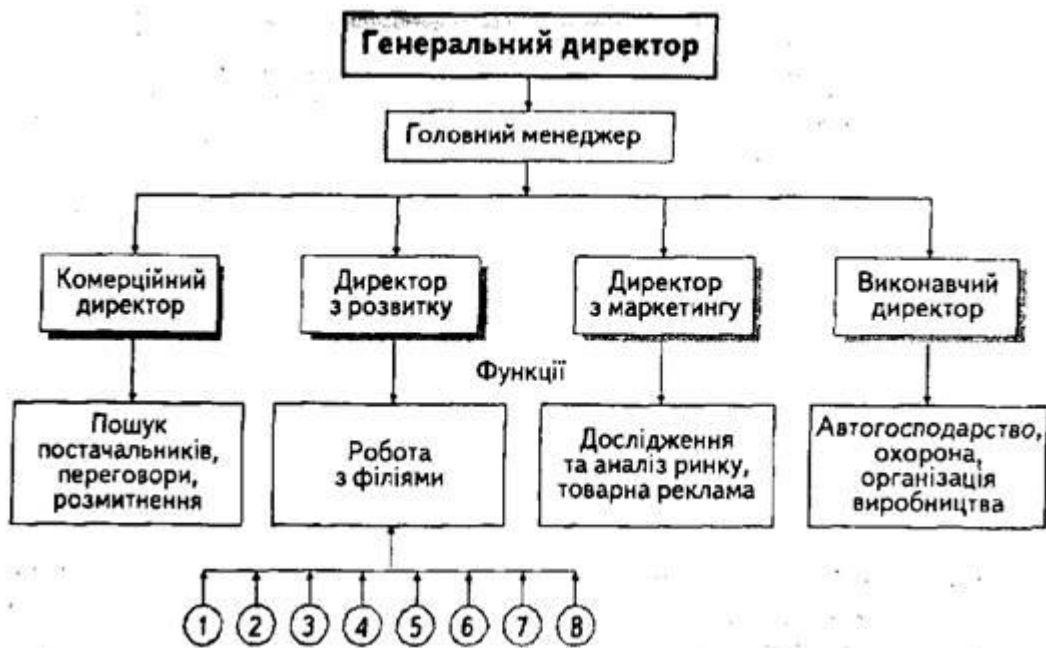


Рис. 6. Організаційна структура компанії "Каскад"

- 1 — директор філії "Каскад-Черкаси";
- 2 — директор філії "Західний Каскад";
- 3 — директор філії "Каскад-Карпати";
- 4 — директор філії "Каскад-Дніпро";
- 5 — директор філії "Південний Каскад";
- 6 — директор філії "Каскад-Луцьк";
- 7 — директор філії "Каскад-Сервіс";
- 8 — директор філії "Каскад-Київ"

**Структура, орієнтована на споживача,** дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва.

Позитивним у функціонуванні дивізіональних організаційних структур є таке:

- дозволяє великій фірмі використовувати переваги малого бізнесу і приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невеличка фірма.

- швидке реагування на зміну конкуренції, технології, купівельного попиту.

- краща координація робіт.

Недоліками слід вважати;

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;

- труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації;

- можливе дублювання діяльності, що викличе зростання витрат.

- збільшення управлінських витрат.





Основними перевагами проектних структур є:

- концентрація всіх зусиль на вирішенні однієї задачі;
- гнучкість проектних структур, що виражається в тому, що команду можна створити за короткий час;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника за конкретний проект.

До недоліків проектної структури відносяться:

- необхідність розпорощення ресурсів, що ускладнює розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу як єдиного цілого;
- формування проектних груп, що не представляють собою стійких утворень, що позбавляє працівників усвідомлення свого місця в компанії і кар'єрного росту.

Тому для поліпшення координації в організації створюються штабні органи управління з керівників проектів або формуються так звані матричні структури.

**Матрична організаційна структура** - такий вид структури, при якій члени проектного підрозділу підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам функціональних підрозділів, в яких вони працюють на постійній основі. Таким чином, матрична структура являє собою накладання проектної структури на постійну для організації лінійно-функціональну структуру управління.



**Рис. 7. Матрична організаційна структура**

Перевагами такої структури є:

- максимізується синергічний ефект за рахунок багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються й розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Ця структура має й недоліки:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних

працівників, порушується принцип єдиновладдя, що породжує конфлікти;

- необхідність балансування між двома лініями поведінки — орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- збільшуються витрати на утримання функціональних служб.

Останнім часом набули значного поширення мережеві організаційні структури. Мережеві організації являють собою сукупність фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів. Вони поділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Виділяють два варіанти формування мережі:

1) компанія збирає навколо себе фірми менших розмірів, доручаючи їм виконання різних спеціальних завдань (а фірми у свою чергу можуть мати власні підрозділи);

2) формується сукупність організацій (діючих часто в межах одного регіону або в рамках одного виду діяльності), близьких за розміром, більшість з яких юридично самостійні, але підтримують стійкість одне одного, що підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

**Внутрішні мережі** дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи—виробники комплектуючих мають пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за конкурентоспроможними ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям, як це робить, зокрема, "Дженерал Моторс".

**Стабільні мережі** значну частину робіт передають підрядникам, які можуть розташовуватися поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. Стабільну мережу має і "БМВ", яка близько 50 % сумарних виробничих витрат сплачує підрядникам за виконані послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

У деяких видах бізнесу, зокрема у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо, набувають значного поширення **динамічні мережі**. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, залишаючись при цьому ядром або "системним інтегратором". Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи — унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни й дуже професійний менеджмент. Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації та гнучкості.

**Множинні організаційні структури** виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за

умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Інший різновид множинної структури — **конгломерат**, який зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Штаб-квартира розробляє загально-корпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування й контроль, надає допомогу філіям, але не втручається у їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Множинні структури мають перспективне майбутнє, зважаючи на інтенсивні глобалізаційні процеси. З одного боку, зростання масштабів діяльності, їх диверсифікація, активність зовнішнього середовища змушуватимуть фірми підвищувати ефективність управління кожним видом діяльності, в тому числі й за рахунок оптимізації організаційних структур. З іншого боку — наявність сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі дедалі більшу кількість інформації і ефективно її опрацьовувати, формуючи адекватні ситуації управлінські рішення. Це сприяє накопиченню позитивного досвіду й використанню його за відповідних обставин, підвищуючи й за рахунок цього ефективність управління.

#### **Питання для перевірки знань:**

1. Дайте визначення поняттю «структура організації» та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. Що таке формальна та неформальна організаційна структура?
3. Дайте характеристику проектної структури організації.
4. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
5. Назвіть недоліки матричної організаційної структури.
6. За яких умов найбільш ефективно функціонуватиме дивізіональна організаційна структура?
7. Назвіть приклад множинних організаційних структур.

### **ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ**

1. Організаційне проектування: сутність, цілі та принципи.
2. Універсальні погляди на проект організації: механістичний та органічний.
3. Етапи організаційного проектування.
4. Методи організаційного проектування.
5. Основні чинники впливу на організаційне проектування.
6. Коригування організаційних структур.
7. Оцінка ефективності організаційних проектів.

#### **1. Організаційне проектування: сутність, цілі та принципи**

1. **Проектування організаційної системи** - процес створення проекту, прототипу майбутньої організації, її передбачуваного або можливого стану.

2. Проектування організації - постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

3. Проектування організаційних систем - комплекс робіт по створенню підприємства, формування структури управління, забезпечення діяльності необхідними ресурсами.

Організаційне проектування 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.

Проектування організаційних систем, в основному, застосовується на двох стадіях:

- 1) створення нових організацій,
- 2) зміни існуючих (наприклад, з впровадженням нових технологій, випуску нового продукту і т.п.).

Звідси організаційне проектування матиме і різні **цілі**:

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

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.

Проектування організаційної системи, як процес створення праобразу 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.

Організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Такі фактори як зовнішнє середовище організації, технологія, стратегія фірми (цілі) поведінка працівників та ін. носять імовірнісний характер, тобто ми не можемо заздалегідь з повною достовірністю визначити їх перелік і характеристики. У менеджменті їх називають ситуаційними змінними. Відповідно до ситуативного підходу в менеджменті немає найкращого, єдино правильного рішення. Кращим буде те, яке підходить (адаптовано) саме в конкретній ситуації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до

зміни ситуації. З цього випливає, що організаційне проектування — це процес, який має безліч альтернативних напрямів розвитку.

Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу, економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки кількісними величинами, вимагають якісного опису їх функцій і завдань. Тому специфіка проектування організаційних структур 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.

Результатом організаційного проектування може виступати пакет документів, бізнес-план, стратегія.

## **2. Універсальні погляди на проект організації: механістичний та органічний**

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

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 ознаки живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

*Бюрократична (механістична) модель.* Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; негнучка структура; чітко визначені, стандартизовані і стійкі завдання; опір змінам; командний тип комунікацій, що здійснюється за принципом зверху вниз, усталена ієрархія посад. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія 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 людських 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.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, готовністю до змін, різновекторністю комунікацій, гнучкістю структури та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія 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 організаційного підходів до проектування організації**

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристики	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.

### 3. Етапи організаційного проектування

У різних джерелах існує велика кількість описів етапів організаційного проектування. Однак, загалом цей процес зводиться до чотирьох основних пунктів.

**1. Аналіз організаційної структури, що діє (діагностика).** Ми даємо відповідь на питання "Де ми зараз?" При розгляді організаційної структури проводиться аналіз її відповідності цілям і стратегії організації. Він покликаний встановити, якою мірою наявна структура 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 технологій, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини неефективності управління.

**2. Постановка цілей і задач проектування.** Тобто на цьому етапі ми повинні зрозуміти, куди ми хочемо потрапити.

**3. Власне організаційне проектування.** Етап допомагає відповісти на питання "Як ми хочемо досягти поставлених цілей?" При проектуванні організаційної структури управління компанією можуть вирішуватися такі завдання: визначається тип структури, склад підрозділів, чисельність управлінського персоналу, витрати на управління. Тут доцільно скласти поетапний план реалізації проекту, визначити терміни, відповідальних, їх повноваження і фінансові та інші ресурси по кожному етапу.

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

1. Загальний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу.

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. 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.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування.

Зміст процесу формування організаційної структури включає формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес можна організувати по трьох основних стадіях.

1. Формування загальної структурної схеми. Має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрямки, за якими має бути здійснено більш детальне проектування як організаційної структури, так і інших найважливіших аспектів системи. До принципових характеристик організаційної структури відносяться цілі виробничо-господарської системи та проблеми, що підлягають вирішенню; загальна специфікація функціональних і програмно-цільових підсистем.

2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними. Полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних і програмно-цільовим блокам, але і по самостійним підрозділам апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними і побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків.

3. Регламентація організаційної структури. Передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Вона включає визначення складу внутрішніх елементів і проектну чисельність підрозділів, встановлення відповідальності за виконання робіт, розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємозалежних комплексів робіт, розрахунки витрат на управління і показники ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури.

Коли потрібна деталізована регламентація відповідальності по окремих етапах розробки і прийняття рішень при виконанні особливо складних завдань, що вимагають взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розробляються специфічні документи - органіграми. Органіграми являють собою графічну інтерпретацію процесу виконання управлінських функцій, їх етапів і робіт, які до них входять.

На відміну від документограм органіграми не відображають інформаційного змісту виконуваних робіт, вони фіксують лише організацію управлінського



процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за розробку і ухвалення управлінських рішень.

При формуванні структур програмно-цільового управління поряд з органіграмами або замість них розробляються карти розподілу прав і відповідальності між органами лінійно-функціональної та програмно-цільової структур.

У цих документах більш детально і наочно фіксуються загальні права прийняття рішень, розділена відповідальність декількох органів за різні аспекти одного результату, роль колегіальних та консультативних органів прийняття рішень.

Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом з пояснювальною запискою складає проект організаційної структури управління.

**4. Оцінювання ефективності організаційного проектування** виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються. Ефективність розраховується як відношення показника на виході до показника на вході.

#### **4. Методи проектування організації**

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має багатокритерійний характер. Тому вибір оптимальної організаційної структури має здійснюватися на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів:

*Метод аналогій* передбачає перенесення вже існуючих схем на діючу організацію. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни умов, в яких діє організація. Однак, на думку багатьох фахівців, недолік проектування організаційних систем полягає в захопленні типовими схемами, а також в механічному перенесенні раніше застосовувалися організаційних форм ("сліпе копіювання").

*Експертний метод* базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Метою цього методу є виявлення специфіки підприємства, недоліків менеджменту і розробка рекомендацій по вдосконаленню організації. Це гнучкий метод, застосовуваний в поєднанні з іншими.

*Метод структуризації цілей* передбачає вироблення системи цілей організації («дерево цілей») та подальший аналіз і формування організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за

досягнення мети кожним підрозділом, визначення відповідальності та повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Таблиця повноважень і відповідальності містить:

- 1) цілі проекту з деталізацією на завдання або підцілі,
- 2) призначається відповідальний за кожною з них,
- 3) терміни виконання,
- 4) зміст робіт,
- 5) ресурси для виконання кожного етапу, в т. ч. фінансові.

*Метод організаційного моделювання* є розробкою формалізованих математичних, графічних та інших інших моделей організації або окремих її елементів. Виділяють такі основні типи організаційних моделей:

- математично-кібернетичні моделі структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);
- графічно-аналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти, управлінські ігри);
- математично-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Моделювання буває:

- Аналоговим (використовує загальні властивості об'єктів-аналогів)
- Гіпотетичним (потенційним, умовним), коли знань про об'єкт недостатньо (просування нового товару на ринок)
- Імітаційним, із застосуванням імітаційних моделей і використанням експериментів.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження, передбаченого його методикою, необхідної інформації.

## **5. Основні чинники впливу на організаційне проектування**

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп:

1. стан зовнішнього середовища;
2. технології діяльності в організації;
3. стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей;
4. поведінка працівників;
5. розмір.

**Зовнішнє середовище** характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу.

Таблиця 2

### Основні типи ситуацій при проектуванні організації

	<b>Низька складність зовнішнього середовища</b>	<b>Висока складність зовнішнього середовища</b>
<b>Низький динамізм зовнішнього середовища</b>	<i>1. Ситуація низької невизначеності</i>	<i>2. Ситуація помірної невизначеності</i>
	чинників мало	чинників багато
	чинники схожі	чинники не схожі
	чинники не змінюються	чинники не змінюються
	<i>Приклад: виробництво солі</i>	<i>Приклад: нафтопереробка</i>
<b>Високий динамізм зовнішнього середовища</b>	<i>3. Ситуація помірно високої невизначеності</i>	<i>4. Ситуація високої невизначеності</i>
	чинників мало	чинників багато
	чинники схожі	чинники не схожі
	чинники постійно змінюються	чинники постійно змінюються
	<i>Приклад: товари широкого вжитку</i>	<i>Приклад: виробництво ЕОМ</i>

*Квадрант 1.* Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

*Квадрант 2.* Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

*Квадрант 3.* Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно в зв'язку з частою зміною характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

*Квадрант 4.* Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин зокрема.

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між **технологією** і організаційним проектуванням. Організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній **стратегії**. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору.

Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, централізацію і децентралізацію.

Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і «організованих» споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору — це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи

**Розмір організації.** Як правило, для великих організацій характерна більш складна структура, вищий ступінь диференціації, низька частка адміністративного персоналу, велика ступінь децентралізації та формалізації відносин, ніж у дрібних.

## **6. Коригування організаційних структур**

У процесі проектування організації іноді виникає потреба у коригуванні 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, 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 коригування організаційної системи є *реорганізація*.

### ***Причини коригування організаційних структур***

**Незадовільне функціонування підприємства.** Найбільш поширеною причиною необхідності розробки нового проекту організації є невдачі при здійсненні традиційних заходів по зниженню росту витрат, підвищенню продуктивності, розширенню внутрішніх і зовнішніх ринків або залученню нових фінансових ресурсів.

**Перевантаження вищого керівництва.** Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірної перевантаженості роботою вищих керівників. Якщо очевидні заходи по зміні методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження керівників, не призводять до відчутних результатів, то дуже ефективним засобом вирішення цього завдання стає перерозподіл прав і функцій, коректування й уточнення форм організації.

**Відсутність орієнтації на перспективу.** Майбутній розвиток підприємства вимагає з боку вищих керівників посилення уваги до стратегічних задач незалежно від характеру підприємства і роду його діяльності.

**Розбіжності з організаційних питань.** Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне рішення конфліктних ситуацій.

**Зростання масштабу діяльності.** При збільшенні розміру підприємства з'являється необхідність у структурному перетворенні навіть в умовах стійкого асортименту продукції, стабільних виробничих процесів і збуту. Якщо структура залишається без змін, то це утрудняє координацію, керівники будуть перевантажені, погіршиться функціонування підприємства.

**Об'єднання господарюючих суб'єктів.** Злиття двох або декількох підприємств обов'язково вносить зміни в організаційну структуру. Об'єднання невеликих за розміром господарських одиниць зазвичай у меншій мірі зачіпає структуру організації, але якщо таке злиття відбувається протягом досить тривалого часу, зміни основної структури стають неминучими.

**Зміна технології управління.** Наукові досягнення в галузі управління роблять все більший вплив на сучасні організаційні структури і процеси. З'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень.

**Зовнішня економічна обстановка.** Більшість промислових підприємств знаходиться в постійно змінюваному економічному оточенні.

Кожне з цих обставин призводить до змін організаційної структури і може вказувати на необхідність перегляду головної стратегії підприємства.

## **7. Оцінка ефективності організаційних проектів**

Оцінка ефективності дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів чи планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління і його організаційної структури, можуть бути розбиті на три взаємозалежні групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність системи управління, виражається через кінцеві результати діяльності організації (обсяг випуску продукції, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції).

2. Група показників діяльності апарату управління (результати і витрати управлінської праці). В якості витрат на управління враховуються витрати на утримання апарату управління, утримання будівель і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління, а також одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи в області створення і вдосконалення систем управління. При оцінці ефективності процесу управління використовуються показники, які можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно. До нормативних характеристик апарату управління можуть бути віднесені наступні.

*Продуктивність апарату управління* характеризує кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника, зайнятого в апараті управління.

Під *економічністю апарату управління* розуміються відносні витрати на його функціонування.

*Адаптивність системи управління* визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні зміни умов та налагоджувати нові зв'язки.

*Оперативність прийняття управлінських рішень* характеризує своєчасність виявлення і вирішення управлінських проблем, яка забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стійкості налагоджених виробничих і забезпечуючих процесів.

*Надійність апарату управління* характеризується його безвідмовним функціонуванням.

3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень (прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності).

Важливими вимогами, що реалізуються при формуванні системи показників оцінки ефективності організаційної структури, є відповідність цілям організації, здатність адекватного відображення динамічності керованих процесів, збалансованість і несуперечність показників.

Кінцевим критерієм ефективності організаційного проектування є ступінь досягнення мети компаніїю.

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів використовують інтегральні фінансові показники - чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (PBP), норма прибутковості (PI). Ці коефіцієнти автоматично розраховуються при складанні бізнес-планів у комп'ютерних програмах.

### **Питання для перевірки знань:**

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.

2. Назвіть принципи, на яких має базуватись процес організаційного проектування.

3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?

4. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.

6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.
7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
9. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.
10. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?

## **ТЕМА 8. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

1. Суть, значення та функції організаційних комунікацій.
2. Напрями комунікацій.
3. Елементи комунікації.
4. Типи організаційних комунікацій. Моделі комунікацій.
5. Ефективність комунікацій.
6. Мережі комунікацій та їх властивості.

### **1. Суть та значення організаційних комунікацій**

**Організаційна комунікація** - це процес, за допомогою якого керівники надають інформацію великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутам за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Процес комунікації дозволяє керівникам ефективно виконувати свою роботу і приймати якісні управлінські рішення.

Комунікації важливі для керівників з наступних причин:

1. керівники витрачають велику частину часу на комунікації. Згідно з даними багатьох експертів, на це йде на 75-95 % часу керівників. Тому вони повинні бути зацікавлені в поліпшенні даного виду діяльності;
2. комунікації необхідні для ефективності управління;
3. комунікації необхідні для утвердження авторитету та вираження волі керівника;
4. добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна в області комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

Комунікацію можна визначити як використання слів, букв, символів або аналогічних засобів для отримання інформації про об'єкт чи подію. Слід розрізняти комунікації: 1) несловесні персональні, 2) словесні усні, 3) письмові персональні, 4) письмові групові всередині організації та за її межами.

Прийнята наступна типологія комунікацій:

- між організацією і зовнішнім середовищем;
- між підрозділами;
- усередині підрозділів;

- міжособистісні;
- неформальні.

Процеси комунікації, в яких беруть участь працівники апарату управління, є життєво важливими сполучними ланками між керівником і його підлеглими, між керівниками одного рівня, між організацією і зовнішнім середовищем. У повсякденній роботі керівник повинен використовувати інформацію від різних доступних джерел - вищих керівників, підлеглих, керівників того ж рівня, замовників, постачальників і т. д. Оперативна діяльність керівника залежить від інформації, що обробляється і передається всередині організації.

Прийнято розрізняти чотири **основні функції комунікативності** в групі або організації: контроль, мотивація, емоційний вираз і передача інформації.

За допомогою комунікативності здійснюється контроль поведінки членів групи. В організаціях існує ієрархія і формальна підпорядкованість, якої працівники повинні дотримуватися. Коли працівника, наприклад, просять привести свої дії у відповідність зі стратегією компанії, комунікативність виконує контролюючі функції. У той же час вона посилює мотивацію, доводячи до працівників інформацію про те, що повинно бути зроблено, як покращити роботу, і т. д.

Комунікативність сприяє емоційному вираженню працівників і дозволяє реалізовувати соціальні потреби щодо соціальної взаємодії та спілкування. Істотне значення має і функція комунікативності, яка пов'язана з її роллю в процесі прийняття рішень. Вона дозволяє надавати дані, які необхідні індивідуумам і групам для прийняття рішень, за допомогою передачі інформації для ідентифікації та оцінки альтернативних рішень.

## **2. Напрями комунікацій**

Комунікативний потік може перемішатися в горизонтальному або вертикальному напрямку. Вертикальний напрямок, у свою чергу, підрозділяється на спадний і висхідний.

Комунікативний потік, що переміщається від одного рівня до іншого, більш низького, є **низхідним**. Він використовується керівниками груп для постановки задач, опису робіт, інформування про процедури, з тим щоб виділити проблеми, що потребують уваги. При цьому чим більше рівнів проходить інформація, тим менша ймовірність того, що вона не буде спотворена. Найбільш характерним прикладом є спілкування начальника зі своїми підлеглими.

**Висхідний напрям.** Висхідна інформація в організаціях переміщується від більш низького до більш високого рівня. Вона використовується для зворотнього зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи та поточні проблеми; служить засобом доведення до відома керівників думки працівників. У деяких організаціях висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, підготовка звітів), при проведенні обговорень, де працівники отримують можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

**Горизонтальний напрямок.** Спілкування відбувається між членами однієї



групи або робочих груп одного рівня, між керівниками або персоналом одного рівня. Даний процес дозволяє заощадити час і забезпечити координованість дій.

Можна стверджувати, що комунікації в цілому і ініціатива комунікацій зокрема мають в основному вертикальну спрямованість, тобто йдуть зверху вниз. Разом з тим існують три виміри потоків комунікацій, які треба враховувати: потоки інформації зверху вниз, знизу вгору і горизонтальні. У більшості організацій ці три потоки існують одночасно або в різні періоди часу.

Поряд з використанням офіційних каналів комунікацій працівники організації задовольняють свою потребу в порадах і підтримці шляхом взаємного консультування. Консультація між особами на одному рівні нерідко має важливі наслідки для організації, постійне звернення один до одного за порадою збільшує впевненість у власних рішеннях.

Потреба в комунікаціях в напрямку знизу вгору і в консультуванні працівників зростає, коли: 1) розміри організації збільшуються, 2) послуги та продукція ускладнюються; 3) в більшій мірі змінюються технологічні умови та умови зовнішнього середовища, 4) посилюється географічна розпорошеність підрозділів організації.

Комунікації між керівниками і підлеглими проходять двоканальну інформаційну систему, яка забезпечує вільний потік інформації як в напрямку зверху вниз, так і знизу вгору. Як показує досвід, найбільш успішно функціонують ті організації, де керівники прагнуть, щоб ніхто зі співробітників одноосібно не контролював комунікації, щоб заохочувалося участь всіх співробітників в потоці комунікацій.

### **3. Елементи комунікації.**

Комунікативний ланцюг в організації складається з: джерела, кодування, каналу передачі, декодування, одержувача, зворотного зв'язку, перешкод і бар'єрів.

**Джерело.** В організаціях джерелом комунікації є співробітники зі своїми ідеями, намірами, інформацією і метою комунікації.

**Кодування** - це переклад ідей джерела в набір символів.

**Передача сигналу**, форма якого залежить від використовуваного каналу.

**Канал** - передавальні механізми від джерела до приймача (усне звернення один до одного, телефонні розмови та ін.)

**Розшифровка-прийм.** Щоб процес комунікації був завершений, необхідно, щоб сигнал був розшифрований. Кожен одержувач інформації розшифровує сигнал, використовуючи досвід і запропоновані рекомендації.

**Зворотній зв'язок.** Оскільки точність сигналу недосконала, бажано забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок дає змогу зрозуміти, що сигнал був отриманий. За допомогою зворотного зв'язку керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію, а також підвищити точність сигналів в майбутніх комунікаціях.

**Перешкоди і бар'єри, що порушують якість сигналу.** Можливі перешкоди на шляху комунікацій:

- одержувач чує те, що хоче почути;
- відправник і одержувач мають неспівпадаючі індивідуальні особливості;

- відправник і одержувач по-різному сприймають інформацію;
- окремі слова для різних людей різний зміст;
- завжди має місце інформаційний шум, тобто нечіткість у вимові і написанні, а також у слуховому сприйнятті і прочитанні окремих слів і фраз і т. д.

Для керівника організації будь-якого типу важливий кожен з елементів процесу комунікації. Багато практиків і теоретиків управління вважають, що форми, в яких здійснюються комунікації, залежать від того, що відомо про одержувача (одержувачів) інформації. Це означає, що керівник повинен орієнтуватися на одержувача інформації, а не на її джерело. Коли керівник є джерелом інформації, він повинен бути впевнений не тільки в тому, що говорить на одній мові з одержувачем інформації, але і що його оцінка ситуації не суперечить оцінці одержувача. Тобто важливо, щоб керівник правильно оцінював процес розшифровки і отримання інформації, а також значення зворотного зв'язку.

Фахівці з комунікацій вважають, що найбільш важливим фактором, що порушує «спільність» в комунікаціях між джерелом і одержувачем інформації, є зміни, які відбуваються в її кодуванні і розшифровці. Найбільш ефективні комунікації встановлюються в тому випадку, коли процеси кодування та розшифровки інформації є однаковим.

Коли ці процеси стають різнорідними, комунікації руйнуються. Н. Вінер назвав цю проблему ентропією. Така тенденція виникає в тому випадку, коли працівники організації мають різний досвід, використовувану лексику, знання, інтереси і т. д. В результаті цього виникають бар'єри для ефективних комунікацій, що виражається в неточному кодуванні та розшифровці.

#### **4. Типи організаційних комунікацій. Моделі комунікації**

**Внутріособистісна комунікація.** Це комунікація, що виникає всередині самого індивідуума. Він є і посилаючою, і приймаючою стороною інформації, його думки і почуття виділяються в послання, а мозок діє як канал для обробки цих думок і почуттів. Зворотній зв'язок - це те, що доповнює інформацію або відкидає її.

**Міжособистісна комунікація.** Це комунікація з іншою людиною. Це найпоширеніший тип комунікації. У міжособистісній комунікації люди діють і як приймаюча, і як надсилаюча інформацію сторона. Посланням є інформація, що надається, каналом передачі - погляд або звук, а зворотним зв'язком - відповідь кожного учасника комунікації. Інтерв'ю часто розглядається як тип міжособистісної комунікації.

**Комунікація в малій групі.** Малі групи складаються з декількох індивідуумів, що посилають і отримують інформацію. У малій групі кожен індивідуум має рівний шанс брати участь в обговоренні, може бути легко почутий і взаємодіяти з іншими. Взаємодія ускладнюється, якщо група перевищує розмір 10-12 чол. У зв'язку з цим виникає велика ймовірність непорозуміння в групі. Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособистісному спілкуванні, але канали зворотного зв'язку і можливості для неї ті ж. Часто в організаціях малі групи називаються «командами». Популярність команд в організаціях не означає, що

вони корисні в кожній ситуації. Не всі учасники завжди добре працюють в команді, деякі можуть краще функціонувати самотійно.

**Суспільна комунікація.** У суспільної комунікації виступаючий передає послання аудиторії. Вона виникає, коли група занадто велика, щоб всі її члени могли ефективно брати участь у її роботі. Канали ті ж, що і при міжособистісному спілкуванні або спілкуванні в малій групі, але можливо використання технічних засобів (діаграми, діапроектори і т. д.). Можливості зворотного зв'язку обмежені. Громадський комунікативний зв'язок зазвичай нерегулярний. Цей тип комунікації може виникнути на зборах, церемоніях, прес-конференціях.

**Внутрішня оперативна комунікація.** Прикладами такої комунікації є зв'язок між відділами підприємства, звіти відділу реалізації продукції або відомості складського обліку, які передають інформацію про потреби відділу оперативного планування виробництва.

**Зовнішня оперативна комунікація.** Вона здійснюється між організацією і утвореннями, існуючими поза нею (державні, регіональні органи та громадськість).

**Особистісна комунікація.** Особистісна комунікація визначається як випадковий обмін інформацією між людьми при зустрічі. Особистісна комунікація не є частиною цілей організації, але вона важлива.

Комунікація в організаціях - це складний і динамічний процес. Він може розглядатися як дія, як взаємодія і як власне процес. В залежності від цього і розрізняються моделі комунікації.

### **Моделі комунікації**

*Комунікація як дія.* Комунікація розглядалася як односторонній процес. У цій моделі немає місця для зворотного зв'язку.

*Комунікація як взаємодія.* Введення елемента зворотного зв'язку ознаменувало перехід до другого типу моделі - комунікації як взаємодії. Дана модель піддалася серйозній критиці, тому була знехтувана.

*Комунікація як процес.* Сучасні моделі комунікації є більш повними, оскільки відбивають комунікацію як процес. Суттю моделі комунікації як процесу є те, що людина одночасно і постійно виступає в ній в ролі і джерела, і одержувача інформації та враховує внутрішні і зовнішні чинники.

### **5. Ефективність комунікацій**

Слід особливо відзначити важливість сприйняття як визначального моменту в ефективності комунікації. Керівник повинен знати, що:

- інформація, що не знаходиться в області досвіду одержувача (керівника, підлеглого, працівника одного рівня) буде сприйматися повільніше, ніж знайома інформація;
- навіть найбільш об'єктивна інформація включає суб'єктивні уявлення;
- невідповідність кодування та розшифровки інформації витікає з відмінностей у досвіді її джерела і одержувача.

Відомі численні правила, спрямовані на забезпечення ефективного сприйняття управлінської інформації в процесі комунікацій. Основний наголос в них робиться на те, щоб зняти всі перешкоди і бар'єри, що відносяться до поведінки осіб, які отримують ділову інформацію. Нижче наводяться деякі рекомендації, використовувані в практиці діяльності організацій різних типів і

звернені до керівника, до якого надходить інформація від підлеглих.

Рекомендації по ефективному сприйняттю управлінської інформації:

1. Припиніть розмовляти.
2. Надайте мовцеві свободу.
3. Дайте зрозуміти мовцеві, що ви хочете слухати.
4. Усуньте дратівливі чинники.
5. Постарайтеся зрозуміти точку зору співрозмовника.
6. Будьте терплячі.
7. Легко приймайте заперечення і критику.
8. Стримайте свій темперамент.
9. Задавайте точні запитання.

Зниження ефективності виробництва, збільшення кількості прогулів і плинності кадрів або погана координація між підрозділами можуть вказувати на погіршення комунікації.

## 6. Мережі комунікацій та їх властивості

Коли в комунікації задіяні три і більше суб'єктів, то доводиться говорити про комунікаційні мережі. Існують різні види мереж комунікацій. Розглянемо чотири їх основні види.

Структура мережі комунікацій впливає на точність послань, на функціонування групи, на відчуття задоволеності її членів. Вона є важливим компонентом у типах взаємодії всередині організацій, в здатності групи направляти спільні зусилля на виконання певних завдань. З цих позицій структура у вигляді колеса вважається найбільш простою для організації. В окремих групах вона виявляється ефективною, а в інших - ні.

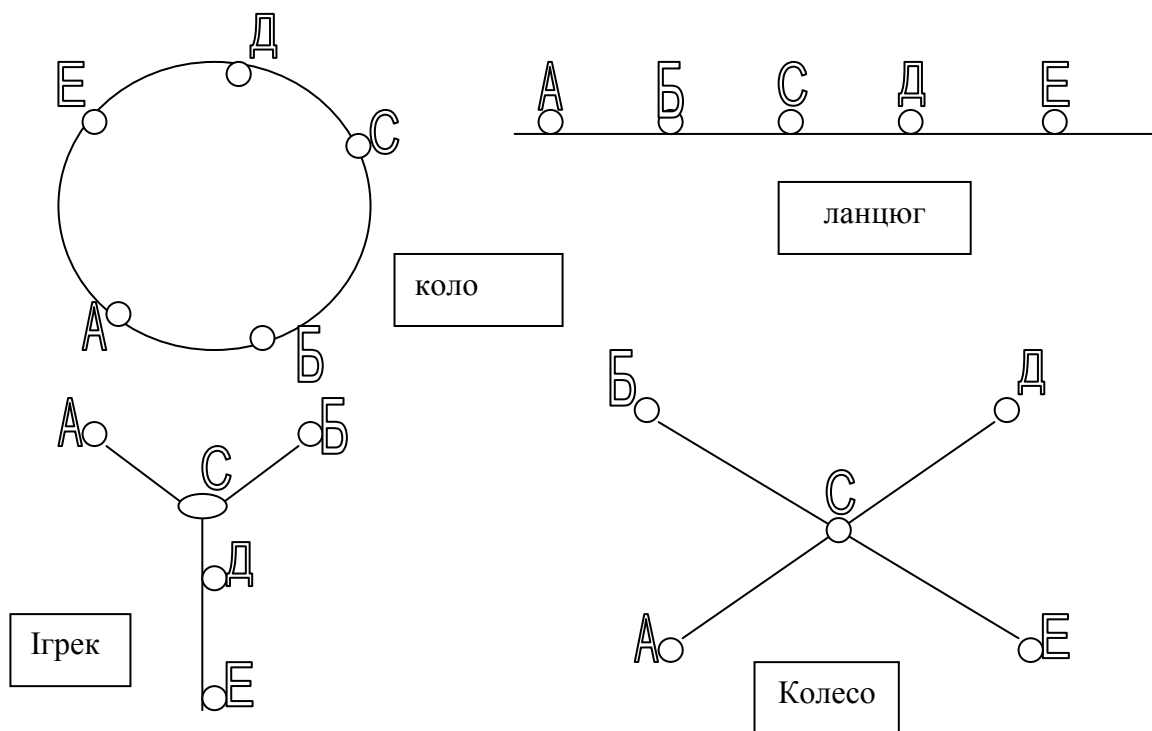


Рис. 1. Організаційні мережі

Принципові відмінності між видами мереж наступні:

- мережа у вигляді кола є активною, проте, оскільки явний лідер відсутній, то одночасно неорганізованою і нестійкою;
- мережа у вигляді колеса є іншою крайністю, тобто, оскільки є явний лідер, то вона менш активна, але більш організована і стійка;
- мережа у вигляді "ігрек" близька до мережі "колесо", але програє їй у активності;
- мережа у вигляді ланцюга має не дуже високу активність, так як сильно залежить від поведінки окремих ланок ланцюга, явного лідера в такій мережі немає.

Представлені види комунікативних мереж також мають різну ефективність по швидкості і точності передачі інформації (див. табл. 1).

Таблиця 1

### Швидкість і точність комунікативних мереж

Критерії оцінки	Мережі			
	«Ланцюг»	«Ігрек»	«Колесо»	«Коло»
Швидкість	Середня	Середня	Висока	Низька
Точність	Висока	Висока	Висока	Низька

Комунікації можуть характеризуватися або повною підтримкою, або наявністю протиріч. Повна підтримка свідчить або про пасивність підлеглих і великий авторитет керівника, або про їх некомпетентність. Найбільш характерна реакція підлеглих - протиріччя.

### Питання для перевірки знань:

1. В яких випадках застосовується нисхідний напрям комунікацій?
2. Коли використовується горизонтальний напрям комунікацій?
3. Назвіть основні проблеми, які виникають при організаційних комунікаціях.
4. Як підвищити ефективність комунікаційних зв'язків?
5. Як пов'язані комунікації і організаційна культура.
6. Як здійснюються комунікації в механістичних організаційних структурах?

## ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

1. Суть та значення організаційної культури. Форми прояву організаційної культури.
2. Класифікація організаційної культури.
3. Функції організаційної культури.
4. Властивості організаційної культури.
5. Формування організаційної культури. Способи передачі організаційної культури
6. Зміна організаційної культури.

## **1. Суть та значення організаційної культури**

Організація — це складний організм, основою потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура — це «душа» організації.

Організація формує власний вигляд, в основі якого лежать специфічні якість виробленої продукції і послуг, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому світі і т. п. Всі ці чинники охоплюються поняттям організаційна або корпоративна культура.

**Організаційних культура** - це система формальних і неформальних правил, норм і стандартів діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва.

Організаційна культура - це система загальноприйнятих в організації суспільно прогресивних норм, правил і стандартів поведінки, які відрізняють дану організацію від всіх інших.

Організаційна культура створює атмосферу ідентифікуванню для членів організації, зміцнює соціальну стабільність, служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Загальна мета організаційної культури — створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. Організаційна культура повинна розглядатися як стратегічний ресурс організації, що визначає її конкурентне становище на ринку, а також як основа для виходу організації з кризи.

Про ОК можна говорити тільки в разі, коли більшість співробітників розділяють дану систему поглядів, що визначає взаєморозуміння між ними і зовнішнім оточенням.

Часто в компаніях ОК формується в порядку, в якому втілюються цінності та методи їх лідерів. Деякі керівники нав'язують своїм підлеглим цінності художнього спрямування, інші - релігійного і т.д. У цьому немає нічого поганого, якщо цей набір відповідає місії, цілям і призначенню організації. Важлива роль керівника чи власника полягає в тому, щоб керувати не тільки процесом виробництва і управління, але і ціннісними установками організації.

ОК може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, місця положення на ринку чи в суспільстві. Існує підприємницька ОК, державна ОК, ОК лідера, ОК при роботі з персоналом та ін.

Слід враховувати, що організаційна культура зазнає впливу національної культури. Саме риси і характеристики національної культури дають ключ до розуміння особливостей певних елементів організаційної культури, що відрізняють діяльність тих чи інших компаній.

Організаційну культуру можна розпізнати за такими ознаками:

- Видимі зовнішні факти (дизайн, поведінка, технології).
- Символіка, реклама, марка.
- Взаємодія між людьми.

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

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

До цінностей належать передусім старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації*. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, формує загальні універсальні правила поведінки.

*Обряд* — це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Найширше розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

*Ритуал* є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

*Легенди і міфи* відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

*Звичай* є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації *норми і стиль поведінки* її членів — їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати оброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну — дідівщину в армії.

Нарешті, елементом організаційної культури є *гасла*, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

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

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

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

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;

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

Яким чином культура впливає на ефективність організації? Стратегія динамічної організації, що спирається на вимоги ринку вимагає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому горизонтальному спілкуванні. Стратегія організації більш успішна, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик і конфлікти.

Регулярні формалізовані (рутинні) технологічні процеси забезпечують стабільність і ефективність організації, коли культура організації акцентує увагу на централізації в прийнятті рішень і стримує (обмежує) індивідуальну ініціативу. Нерегулярні (нерутинні) технології ефективні, коли вони заповнюються культурою організації, яка підтримує індивідуальну ініціативу і послаблює контроль.

Дії вищих керівників роблять значний вплив на організаційну культуру. Їх поведінка і визначена ними стратегія організації встановлюють норми, які потім сприймаються всією організацією.

Соціалізація являє собою процес адаптації нових членів в організацію, процес сприйняття її культури. Організація зацікавлена в сприйнятті культури кожним її співробітником. Соціалізація найбільш очевидна при вступі на роботу нового співробітника, коли його інформують про те, як йдуть справи в організації, які прийняті в ній правила і традиції.

В організації, де відсутні уявлення про організаційні цінності, де люди не здатні вирішувати конфлікти, а цінності об'єднувати людей, культура не може вважатися потенціалом організації.

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

## **2. Класифікація організаційної культури**

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

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



керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

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

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

Сила організаційної культури залежить від числа співробітників, які поділяють положення організаційної культури. Існують наступні шари організаційної культури.

1. **Домінуюча організаційна культура** - це організаційна культура, яку поділяють більшість співробітників компанії. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. На етапі виникнення домінуюча організаційна культура означає ті правила і установки, які даються керівниками організації.

2. **Субкультура організації** - це культура професійних груп, яка існує в організації і яка не йде в розріз із загальними положеннями організаційної культури. Субкультури отримують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники.

Будь-яка група в організації може створити свою субкультуру. Вона включатиме основні цінності переважаючої організаційної культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цієї групи.

3. **Контркультура організації** - це культура груп співробітників, яка суперечить загальним нормам організаційної культури. Якщо в організації існує безліч груп, що об'єднуються культурою, то організації загрожує криза.

Необхідно розрізняти сильну і слабку культуру. **Сильна культура** характеризується головними цінностями організації, які активно підтримуються, чітко визначені й широко поширюються. Чим більше число членів організації поділяють її головні цінності, визнають їх важливість і прихильні їм, тим сильніша культура.

*Слабка культура* практично не містить загальноорганізаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок і цінностей, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування спільних цінностей, відсутні чіткі уявлення про цінності і переконання про досягнення успіху в справі, в організації домінують різні точки зору. Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим

складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні активно підтримуватися.

Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, якому стилю поведінки вони повинні слідувати. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більш того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру в організації.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

- *ринкову культуру*, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;
- *бюрократичну культуру*, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;
- *кланову культуру*, що доповнює попередні, її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

### **3. Функції організаційної культури**

Всі функції умовно можна підрозділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі.

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

*Інтегруюча функція* прищеплює певну систему цінностей, об'єднує інтереси суб'єктів всіх рівнів організації, дозволяє кожному співробітникові краще усвідомити цілі організації і ступінь відповідальності перед нею. Організаційна культура створює відчуття ідентичності у її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі організації; відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

*Регулююча функція.* Організаційна культура включає неписані правила, норми поведінки, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи - послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну

інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

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

*Функція заміщення.* Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації.

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

*Освітня та розвиваюча функція* передбачає турботу менеджменту про професійну підготовку працівників.

*Функція управління якістю.* Організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить в якість продукції.

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

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

*Функція формування іміджу організації,* тобто її образу в очах тих, хто її оточує.

До **другої групи** функцій організаційної культури належать такі.

*Функція орієнтації на споживача.* Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів сприяє встановленню міцніших відносин організації із своїми покупцями і клієнтами.

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

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

#### 4. Властивості організаційної культури

Властивості організаційної культури:

1) **загальність** - організаційна культура охоплює всі сторони діяльності організації;

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

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці — на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим у межах культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені шляхом якісного протиставлення: «краще — гірше».

3) **стійкість** - пов'язана з традиціями організації, які існують протягом ряду років. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому.

4) **багаторівневність**. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

5) **багатогранність, багатоаспектність**. Культура організації складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити).

До **елементів організаційної культури** відносять такі її параметри і властивості, як:

- Індивідуальна автономність - ступінь відповідальності, незалежності та можливості прояву ініціативи в організації;

- Структура - взаємодія органів управління та окремих осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю;

- Напрямок - рівень формування цілей та перспектив діяльності організації;

- Інтеграція - ступінь підтримки окремих частин організації з метою забезпечення скоординованої діяльності;
- Управлінське забезпечення - ступінь забезпечення чітких комунікаційних зв'язків в організації;
- Підтримка - рівень допомоги підлеглим, наданої керівниками;
- Стимулювання - ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- Ідентифікування - ступінь ототожнення працівників з організацією;
- Управління конфліктами - ступінь вирішення конфліктів;
- Управління ризиками - ступінь заохочення інновацій і прийняття на себе ризику.

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

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних нижчих 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.

## **5. Формування організаційної культури. Способи передачі організаційної культури**

Організаційна культура у своєму розвитку проходить кілька етапів:

- 1) виникнення організаційної культури;
- 2) підтримання організаційної культури;
- 3) розвиток організаційної культури.

Виникнення організаційної культури починається з виникнення організації. ОК в організації може формуватися різними шляхами - в результаті:

- довготривалої практичної діяльності,
- діяльності керівника чи власника (своя ОК)
- штучного формування ОК фахівцями консультаційних фірм,
- природного відбору найкращих норм, правил і стандартів, привнесених керівником і колективом.

Перший, другий і четвертий шляхи формування ОК іноді в літературі називаються корпоративною культурою.

Культура організації динамічний феномен. Зазвичай організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з інших організацій, для яких характерна інша культура та приносять нові елементи культури. Процес формування організаційної культури завжди повинен перебувати в полі зору керівника. Формування організаційної культури є результатом двох процесів - зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Процес зовнішньої адаптації являє собою пошук ніші для організації на ринку; процес внутрішньої інтеграції представляє способи найбільш ефективних комунікацій між співробітниками організації. Складовими частинами процесу інтеграції є:

- 1) формування спільної мови організації;
- 2) визначення груп, які існують в організації, та визначення меж цих груп. Виділяють професійні, вікові групи і групи, що формуються за статусом, який співробітники мають в організації;
- 3) влада, принципи її отримання, можливості підтримки і втрати влади в організації. Співробітники формують поведінку, необхідну для підтримки влади;
- 4) особистісні відносини, які формуються між співробітниками організації;
- 5) система нагород і стимулів, яка існує всередині організації.

На думку М. Крістенсена і А. Оверфорда, організаційна культура складається з наступних частин: норми поведінки, відносини всередині і поза організацією, внутрішньоорганізаційні комунікації, базові цінності.

Крістенсен і Оверфорд запропонували наступні рекомендації з формування організаційної культури компанії.

1. Необхідно розробити показники, що вимірюють ефективність діяльності кожного підрозділу організації. Для цього мають бути використані тільки ті показники, які можуть бути виміряні.

2. Потрібно збільшити число співробітників, які віддані компанії і продуктивні. Всі співробітники можуть бути розділені на три категорії: 26 % - ті, хто лояльний до компанії і продуктивний, 55 % - роблять вигляд, що зайняті роботою (не віддані компанії, можуть працювати на будь-яку організацію), 19 % - ті, хто активно незадоволений своїм становищем в організації і намагається передати своє невдоволення іншим співробітникам організації.

3. Необхідно формувати програми реформування організаційної культури силами менеджерів самої компанії, т. тобто без залучення сторонніх консультантів. Основне навантаження з формування організаційної культури лежить на менеджерах середньої ланки, так як саме вони спілкуються із співробітниками організації, спонукаючи їх виконувати цілі, які стоять перед організацією. Виходячи з цього можна зробити висновок, що для формування організаційної культури потрібно узагальнювати досвід середньої ланки компанії.

4. Необхідно придумувати заходи заохочення відзначилися співробітників, які передбачають преміювання та підвищення на посаді.

5. Керівник повинен уміти делегувати відповідальність підлеглим.

**Способи передачі культури.** Найефективніші способи передачі ОК - це

інформація, традиції, символи та мова.

**Інформація** містить опис подій, пов'язаних з утворенням організації; ключових рішень, які визначають стратегію організації в майбутньому; вищої ланки управління. Вона дозволяє порівнювати минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності організації.

**Традиції.** Дотримання сформованих традицій є засобом для передачі культури, так як з традиціями пов'язані головні цінності організації.

**Символи.** Дизайн та планування території, будівель, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, що передаються працівникам. Важливий і ступінь рівноправності в організації, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), які вважаються прийнятними.

**Мова.** Прийнята в організації термінологія діє як загальний знаменник, який об'єднує членів організації на основі визнаної культури чи субкультури.

## **6. Зміна організаційної культури**

Культура організації може виявитися прийнятною для певного періоду часу і умов. Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін культури організації, яка стримує підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації потрібно багато часу, оскільки стара організаційна культура вкорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність їй. Ця робота включає в себе формування нової місії, цілей організації та її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, укорінених традицій і процедур, оцінку ефективності організації, її формальної структури і т. д.

На можливість зміни культури впливають наступні фактори: організаційна криза, зміна керівництва, стадії життєвого циклу організації, її вік, розмір, рівень культури, наявність субкультур.

**Організаційна криза** (погіршення становища організації, її поглинання іншою організацією, втрата головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок).

**Зміна керівництва.** Оскільки вище керівництво є головним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво саме по собі не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація, і мати авторитет.

**Стадії життєвого циклу організації.** Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура організації ще не вкоренилася, і працівники приймуть її зміни, якщо:

- попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;
- працівники не задоволені загальним станом справ в організації;
- образ засновника (засновника) організації і його репутація під сумнівом.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація вступає в стадію занепаду. На цій стадії зазвичай необхідні скорочення персоналу, зниження витрат

і прийняття інших подібних заходів, які драматизують настрої працівників і свідчать про те, що організація переживає кризу.

**Вік організації.** Незалежно від стадії життєвого циклу організації, чим менше її вік, тим менш сталими будуть її цінності. Зміна культури більш імовірно в молодій організації.

**Розмір організації.** Змінити культуру легше в малій організації, так як в ній спілкування керівників з працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей.

**Рівень культури.** Чим ширше поширена культура в організації і вище згуртованість колективу, що розділяє спільні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна.

**Наявність субкультур.** Чим більше існує субкультур, тим сильніше опір зміни домінуючої культури.

Для зміни культури необхідна особлива стратегія, яка припускає:

- аналіз культури для оцінки її поточного стану, порівняння з бажаною культурою і проміжну оцінку її елементів, які потребують зміни;
- розробку спеціальних пропозицій і заходів.

Навіть там, де умови для змін сприятливі, керівникам не слід очікувати швидкої адаптації в організації нових культурних цінностей. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час.

Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури.

Це:

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

У процесі проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури.

### **Питання для перевірки знань:**

1. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
2. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?
3. Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.
4. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
5. Охарактеризуйте адаптивну функцію організаційної культури.
6. Як можна класифікувати організаційну культуру?
7. Назвіть риси сильної та слабкої організаційних культур.
8. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.
9. Які є методи зміни організаційної культури? Чому культура організації з



часом змінюється?

## ТЕМА 10. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Характеристики управлінської інформації.
3. Інформаційна система організації.
4. Еволюція інформаційних технологій.
5. Сучасні інформаційні технології в організації.

### 1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності

Інформація є одним з чинників формування організаційної культури. Різний підхід до використання інформаційних ресурсів є однією з основних ознак відмінності організаційних культур. Принципово кращим варіантом використання інформації є її загальнодоступність при ухваленні рішень, виконанні необхідних розрахунків та підготовки науково обґрунтованих прогнозів. Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру.

Апарат управління отримує та виробляє інформацію в різноманітних формах (дані, що видаються комп'ютером в електронній формі; документи, що передають інформацію в числовій формі, усна інформація, що передається по телефону)

Між процесами отримання і поширення інформації апарат виконує низку різноманітних дій. Він може: 1) перетворити інформацію (наприклад, інформацію про продажі в інформацію про отриману виручку); 2) об'єднувати інформацію; 3) накопичувати інформацію (наприклад, інформацію про продажі для складання щомісячних і річних звітів про доходи).

Як правило, апарат управління використовує отримані дані як основу для вироблення рішень. Це можуть бути рішення: а) оперативного характеру (стосуються закупівель, найму і звільнення працівників, підвищення або зниження цін; б) довгострокового, стратегічного характеру — рішення, пов'язані з розширенням організації, інвестиціями.

Таким чином, апарат управління — це «фабрика» інформації, що обробляється, з виходом продукції двох типів: інформації (дані, документи, усна інформація) та рішень (короткострокових і довгострокових). До ланок апарату, що виробляють продукцію першого типу (інформацію), належать: підрозділи, які займаються підготовкою технічних інструкцій; бухгалтерія і фінансові підрозділи; підрозділи, що готують інформацію для громадськості. До ланок апарату, основною продукцією яких є виробництво рішень, належать: підрозділи з управління виробництвом; підрозділи з управління продажами; апарат вищого керівництва.

Основне завдання інформаційного середовища полягає в доведенні до конкретного працівника необхідної йому інформації в потрібний час.

При виробництві інформації підвищення продуктивності означає збільшення вартості інформації на одиницю витрат. Це можуть бути більший обсяг інформації (наприклад, більше листів або технічних інструкцій); вища якість інформації (більш читабельні тексти, з меншою кількістю помилок); своєчасніша інформація. Стосовно рішень це означає: більшу чисельність рішень; вищу якість рішення (ви-

бір, який призводить до збільшення прибутку або поліпшення якості роботи підрозділу); своєчасніші рішення (вибір, який оперативніше реагує на зміну умов).

Певний інтерес становить ранжування інформації, що використовується в організаціях в умовах ринкової економіки. Один з типових варіантів такого оцінювання, що базується на матеріалах соціологічних обстежень, подано в табл. 1.

## 2. Характеристики управлінської інформації

**Управлінська інформація** – дані, які є корисними для прийняття фахівцем обґрунтованого рішення.

Інформацію можна класифікувати в залежності від характеру підготовлюваного рішення: по областях застосування - управлінська, технічна і т. д; функціональної спрямованості - плануюча, контролююча, організуюча і т. д; часу дії - стратегічна, тактична, оперативна; рівню невизначеності - низький, середній, високий, надвисокий; масштабами впливу - загальна, приватна; напрямку впливу - внутрішня, зовнішня.

Таблиця 1.

### Ранжування інтересу керівника до ділової інформації

№з/п	Ділова інформація
1	Надійність ділових партнерів
2	Джерела ділової інформації
3	Ціни, ціноутворення
4	Господарські договори й спори
5	Банки
6	Інвестиційні компанії
7	Зовнішньоекономічна діяльність
8	Стан кредитного ринку
9	Стан фондового ринку
10	Підприємства, фірми (адреси, показники роботи)
11	Стан ринку нерухомості
12	Комерційні пропозиції
13	Стан товарного ринку, ринку послуг
14	Іноземна участь в українській економіці
15	Законодавство
16	Виставки та ярмарки
17	Об'єднання підприємців, асоціації
18	Результати маркетингових досліджень
19	Причини перетворень, санації, ліквідації фірм
20	Рекламні агентства
21	Аудиторські фірми
22	Страхові компанії, пенсійні фонди

Виділяють п'ять основних характеристик інформації:

1. **Обсяг інформації** - розглядається з двох сторін:

а) як обсяг символічної інформації - визначається кількістю букв, символів і т.

п.

б) як обсяг сприйнятої інформації - характеризує повноту інформації для прийняття рішення.

2. **Достовірність інформації.** Розрізняють три рівні достовірності інформації: абсолютна, довірча, недостовірна.

3. **Цінність інформації** - визначається зниженням витрат ресурсів на ухвалення правильного рішення. У цінності інформації може бути чотири рівні:

- Нульовий - зниження витрат не відбувається. Цьому рівню відповідає перекручена, неточна інформація;

- Середній - витрати знижуються більш ніж на 10%. Цьому рівню відповідає доказова, достовірна, якісна інформація;

- Високий - характеризується зниженням рівня витрат більше ніж у два рази. Це інформація, створена в науково-дослідних установах. До неї відносяться винаходи, наукові відкриття, інновації і т. п.

- Надвисокий - для цього рівня характерне зниження рівня витрат більше ніж у десять разів. Надвисоким рівнем цінності інформації відповідає інформація, отримана в дослідницьких центрах і визнана світовою спільнотою.

4. **Насиченість інформації** - характеризується співвідношенням професійної і фонові інформації. Професійна інформація містить дані у вигляді тексту, цифр, діаграм, таблиць, звуку і т. п. Вона відображає суть даного явища. Фонова інформація служить для поліпшення сприйняття професійної інформації. Розрізняють три рівні насиченою інформації:

- Високий - співвідношення дає величину від 80 до 100%;

- Нормативний - співвідношення дає величину від 50 до 80%;

- Низький - професійна інформація становить менше 50%.

5. **Відкритість інформації** - характеризує широту використання інформації. Виділяють три рівні відкритості інформації:

- секретна - інформація, яка відображає потреби держави і має обмеження у використанні;

- конфіденційна - інформація, яка відображає інтереси суспільства чи корпоративні інтереси;

- публічна - інформація, яка не має обмеження на використання і відображає всесвітню відкритість інформації.

### **3. Інформаційна система організації**

Інформаційну систему організації доцільно розглядати у розрізі таких підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);

- підсистема адміністративної інформації (нормативні акти);

- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);

- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика);

- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, видавнича діяльність);

- комп'ютерна підсистема (Інтернет, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні і технологічні параметри об'єктів управління;
- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність;
- матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (нормативно-правові акти, договірні зобов'язання і планові завдання);
- дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки та кваліфікацію персоналу організації.

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам: зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації; здійснювати копіювання і зберігання масивів інформації; забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних; цілеспрямованість, цілісність, динамічність, гнучкість, актуальність, ефективність, змістовність.

#### **4. Еволюція інформаційних технологій**

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

«Контора писаря». Про наявність таких контор свідчать літературні твори, створені понад 150 років тому. За описами Чарльза Діккенса, ми можемо уявити картину лондонського офісу того часу: за високою конторкою на табуреті сидить клерк і акуратно вписує рахунки в бухгалтерську книгу або пише листи гусячим пером, періодично занурюючи його в чорнильницю. Основними знаряддями конторника того часу були перо, чорнильниця і бухгалтерська книга, засобом зв'язку — особистий посильний або пакетна служба. За сучасними стандартами продуктивність такого офісу виглядає надзвичайно низькою: кожен лист окремо переписувався від руки. Якщо була зроблена помилка, лист переписували заново. Рахунки підраховувалися вручну. Єдиною базою для ухвалення рішень були рахунки, іншої інформації не було.

«Механізований офіс». Істотна зміна в технічному оснащенні апарату управління відбулася в 1880-х роках з появою так званого «механізованого офісу». Механізація офісу почалася з винаходом друкарської машинки та появою її на широкому ринку. Але значного поширення вона набула з появою телефону, та телеграфу. Все це витіснило «контору писаря», на зміну якої прийшов «механізований офіс»: механічним способом написані під копіювальний папір листи (що скоротило час їх написання); оперативний обмін інформацією між офісами за допомогою поштового зв'язку, телеграфу і телефону, що дало змогу ухвалювати рішення на основі повнішої інформації та в більш стислі терміни.

«Електрифікований офіс». Змінювалася техніка апарату управління, особливо в 40—60-ті роки, коли почали масово застосовуватися копіювальні пристрої, портативні диктофони і пристрої факсиміле. В результаті з'явився так званий «електрифікований офіс». Основною метою цієї низки нововведень було

підвищення рівня діловодства. Підвищилася продуктивність апарату управління, покращилася якість документів. При цьому істотно підвищилася оперативність передачі інформації.

«Електронний офіс». Поява мікрокомп'ютера призвела до подальшої зміни технічного оснащення апарату управління і народження його нового типу — «електронного офісу», що базується на широкому застосуванні інформаційних технологій, інформаційних мереж, Інтернету, комп'ютерної техніки, оргтехніки та спеціалізованого програмного забезпечення.

Одним із найважливіших чинників, який забезпечує підвищення дієвості організації, є впровадження в сферу її діяльності інформаційних технологій, покликаних змінити характер роботи, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття управлінських рішень.

## 5. Сучасні інформаційні технології в організації

Таким чином, наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. **Інформаційні технології в організації** — це способи і методи отримання, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень. В сучасних умовах інформаційні технології використовуються у процесі реалізації всіх інструментів управління організацією. Зокрема, ефективність кадрового менеджменту підвищує комп'ютерне тестування, що застосовується під час добору кадрів та їх подальшої атестації.

Під впливом інформаційних технологій відбуваються зміни в організації і техніці управління за такими напрямками:

1) змінюються організація та техніка інформаційного забезпечення керівника. Особливого значення набуває масове впровадження міні- і мікрокомп'ютері.

2) здійснюється автоматизація окремих функцій керівника. Зросла кількість ефективних автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. Велика частина роботи при складанні планів передається комп'ютеру. Удосконалюються системи контролю, що дають можливість виявити відхилення від запланованого рівня та причини виникнення таких відхилень.

3) змінюються засоби комунікації. Особливого значення набуває система телекомунікацій, яка дає можливість проведення заочних нарад, телеконференцій (учасники яких можуть знаходитися один від одного на значних відстанях), оперативної передачі інформації.

У системах підвищення кваліфікації, що діють в організаціях, формується набір методів навчання роботі з новими інформаційними технологіями, який передбачає використання спеціальних навчальних програм. Крім того проводяться заняття через систему телекомунікацій (аналіз ситуацій, ділові ігри, дискусії) з метою мотивації саморозвитку керівників та фахівців.

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Інтернет. Ця технологія з величезною швидкістю виходить на ринок корпоративних систем різного рівня. З розвитком інформаційних технологій і розширенням сфери використання мережі «Інтернет» зростає її вплив на управління компаніями. Інтернет сприяє ефективному просуванню позичальників та інвесторів на глобальні ринки.

Кожна компанія має можливість створити свій сайт в мережі Інтернет. Якщо раніше ефективність інформаційних технологій вимірювалася прискоренням ділових зв'язків і процесів прийняття рішень, то тепер робота з сайтами відкриває нові можливості по багатьом напрямкам діяльності компанії, таким як: відстеження статистики відвідувань сайту; створення мультимедійного іміджу компанії, створення бази даних постачальників і замовників; здійснення електронних платежів; створення центру реагування на запити клієнтів; здійснення різноманітних методів оплати продукції та послуг.

Використання цих можливостей формує нові моделі ведення бізнесу. Під електронним бізнесом маються на увазі будь-які форми угод, які проводяться за допомогою інформаційних мереж. Він проникає у всі сфери ділової активності. Це стало можливим завдяки безготівковій електронній оплаті товарів і послуг.

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування низки нових принципів управління:

- кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про організацію, до знань будь-якого співробітника організації;
- цілісність організації підтримується за рахунок створення мережі команд;
- створюються умови для формування віртуальних ланок, члени яких можуть знаходитися в різних географічних точках.

Використання інформаційних технологій, мережі Інтернет, незліченних комп'ютерних програм не тільки дає змогу оперативно отримувати інформацію та ухвалювати рішення, але і зумовлює багато докорінних організаційних змін. Скорочується бюрократичний апарат. З Інтернетом пов'язана реальна дифузія знань, їх доступність у будь-якому куточку землі. Істотно збільшуються темпи зростання продуктивності фізичної та розумової праці.

Економічний і управлінський потенціал організації залежить від здатності менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, зорієнтовувати персонал на найбільш ефективне використання ресурсів.

Організація може використовувати такі сучасні інформаційні технології: **гіпертекстові технології** (робота з великими об'єктами інформації), **графіку** (наукова візуалізація даних з метою демонстраційного представлення наукових та комерційних результатів у вигляді графіків, діаграм), **телекомунікаційні методи доступу**, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, **мультимедіа** (інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими та рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним звуком).

### Питання для перевірки знань:

1. Що таке управлінська інформація?

2. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
3. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
4. Охарактеризуйте інформаційні технології, які застосовувалися в «конторі писаря».
5. Назвіть основні риси «електронного офісу».
6. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
7. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організації.

## **ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ**

1. Поняття ефективності діяльності організації.
2. Чинники ефективності організації.
3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.
4. Оцінювання ефективності діяльності організації.
5. Оцінювання ефективності організаційних систем.

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

Поняття «ефективність» в економічній літературі трактується неоднозначно. Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організації.

1. Розуміння ефективності як ступеня досягнення цілей 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.

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.

**Ефективність організації** трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації).

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

- дієвість — рівень досягнення поставленої мети;
- економічність — рівень використання ресурсів;
- якість — рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність — співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя — ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього, ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожен з названих ознак.

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

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

- 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.

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.



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

## **2. Чинники ефективності організації**

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

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

2) **зовнішні чинники**, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

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

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають *критичними*.

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

*Наявність організаційного механізму*, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми вияву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт.

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

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

вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

*Забезпеченість організаційними ресурсами.* Ресурси організації: працівники, а також використовувані у практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів і зниження витрат на отримання необхідних результатів.

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

### **3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів**

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня оптимальності системи. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний — локальний; 2) зовнішній — внутрішній; 3) максимізуючий результат — мінімізуючий витрати. Різні критерії характеризують різні сторони ефективності.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгодженості її інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації. Зовнішній критерій дає змогу оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві цій організації, та може бути виражений через витрати ресурсів системи.

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

*Економічна форма ефекту* найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки. Так, усі підприємства намагаються досягти своїх основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

*Соціальна форма ефекту* від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. До соціальних результатів належать підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, підвищенню професійної підготовки працівників, набуття навиків ухвалення рішень у складних ситуаціях, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

*Організаційний ефект* організації виражається у посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появі у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів. Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макрорівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтег-

рація виробничих стадій і процесів, що призводять до підвищення цілісності системи і розвитку її емерджентних властивостей.

Розглянемо, як застосовуються деякі з найбільш важливих критеріїв ефективності організації.

*Економічність* характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає можливість оцінити результативність системи стосовно витрат, її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогностні та експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

*Дієвість* характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Наприклад, головною метою і призначенням організаційної системи є забезпечення високої економічної та соціальної ефективності функціонування організації на основі оптимізації взаємодії елементів та підвищення організованості системи.

*Упорядкованість організаційної діяльності* розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що здійснюються в організації. В загальному випадку упорядкованість є проявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Тому упорядкованість організаційної діяльності повинна поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій.

*Оперативність* характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх. Підвищення оперативності дає змогу уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

При оцінюванні ефективності діяльності системи організації важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

#### **4. Оцінювання ефективності діяльності організації**

Одним із способів оцінювання ефективності організації є метод вимірювання ефективності шляхом розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою.

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

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

3. Оцінювання ефективності організаційної системи: розрахунок фактичних значень показників, перетворення одержаних числових оцінок у бали

4. Аналіз стану ефективності діяльності системи організації: визначення резервів ефективності, відносна оцінка значимості показників, вибір напрямків підвищення ефективності

### **5. Оцінювання ефективності організаційних систем**

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 досягнення кінцевої мети системи управління за менших витрат на її функціонування.

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. У процесі оцінювання ефективності організаційної структури можуть бути використані такі групи показників:

- що характеризують ефективність системи управління, яка виражається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;
- що характеризують зміст і організацію процесу управління, зокрема безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів;
- що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них належать: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

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

#### **Питання для перевірки знань:**

1. Дайте визначення поняттю «ефективність діяльності організації».
2. Коли організацію можна назвати ефективною?
3. Чи може економічно ефективна організація бути соціально ефективною?
4. Які чинники визначають ефективність організації?
5. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.

6. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
7. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.
8. Які показники можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алиев В.Г. Теория организации: Учебник для вузов.– 3-е изд.– М., 2005.– 431 с.
2. Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
3. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: Навч. - метод. посіб. / М.В.Афанасьев, Л.Г.Шемаєва, В.С.Верлока; За ред. М.В. Афанасьєва. - Х., 2003. - 484 с.
4. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова; Київський економ. ін-т менеджменту - "ЕКОМЕН". - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КОНДОР, 2002. - 654 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.– 3-е изд.– М.: Гардника, 1998.– 528 с.
6. Иванова Т., Приходько В. Теория организации: Краткий курс. – СПб.: Питер Принт, 2004.– 272 с.
7. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: Підруч. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с. - (Альма-матер)
8. Мартиненко М. Основы менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко,. -К.: Каравела, 2005. -494 с
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 319с.
10. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.– 6-е изд, перераб.– М.: ИНФРА-М, 2007.– 797 с.
11. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. - К.: "Кондор", 2003. - 556 с.
12. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. Теория организации: учебное пособие 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2006. — 296 с.
13. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебник.– М., 2004.– 319 с.
14. Саулин А.Д. Теория организации (структурный подход).– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.– 104 с.
15. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту : Навчальний посібник/ Олександр Сердюк,; М-во освіти і науки України. -К.: ВД "Професіонал, 2004. -424 с.
16. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов.– М.: ЮНИТИ, 2000.– 375 с.
17. Теория организации / Авт. В.Б. Акулов и др.– Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2003.
18. Теория организации / Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.– СПб.: Питер, 2003.– 400 с.
19. Шеметов П.В. Теория организации: Курс лекций.– М.: Инфра-М, 2004.– 176 с.

Навчальне видання

**Бобох Наталія Миколаївна**

**Теорія організації**

*Конспект лекцій*

Друкується в авторській редакції

Друк – Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки.  
43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13.

Тираж 20 прим. Обсяг 4,5 обл.-вид. арк.

