

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ „ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ” (для спеціальності „Адміністративний менеджмент”)

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Тема 1: “Загальна характеристика організації”.

Основні підходи до визначення сутності організації. Прояви організації: матеріальний, інтелектуальний та змішаний. Генезис організації. Положення генезису організації. Природа організації. Властивості організації. Загальні властивості. Соціальні властивості. Синергетичні властивості. Риси організації. Принципи організації. Процедура формування принципів організації. Класифікація принципів організації. Принципи цілі. Принципи форми. Принципи взаємозв'язку. Принципи змісту. Принципи взаємодії. Система законів організації. Основні закони. Закон синергії. Закони форми. Закони взаємозв'язку. Закони змісту. Закони взаємодії. Місце і значення теорії організації серед інших економічних та управлінських наук.

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.

Організація є універсальною категорією, оскільки простежується у всіх сферах нашого життя.

Існує два підходи до визначення організації.

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

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

В курсі „Теорія організації” вивчається соціальна організація як об'єднання людей для досягнення спільних цілей. В повсякденному житті під організацією розуміють офіційну установу чи суспільну структуру (підприємство, фірму, орган влади), тобто організація — це соціальна система, що реально існує та цілеспрямовано функціонує.

Організація є всезагальною вона має безпосередній стосунок до формування, функціонування, розвитку та відображення всього, що оточує людину і складає сферу її життєдіяльності.

Організація характеризує об'єктивні, суб'єктивні процеси чи системи у матеріальному, інтелектуальному або змішаному виразі.

2. Генезис організації.

Генезис організації — це система знань, уявлень про її виникнення чи створення.

Розглядаючи генезис організації насамперед потрібно з'ясувати, що є первинним: організація як система чи організація як процес.

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

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

Третє положення генезису організації: генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків в матеріальному та інтелектуальному виразі.

3. Властивості організації.

Основні виявом сутності організації є її *властивості* — сукупність ознак, що відображають загальні, характерні та специфічні риси організації:

- цілеспрямованість — орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного та необхідного стану;
- перманентність — безперервне, постійне здійснення чогось;
- дискретність — перервність та виокремлення окремих складових організації;
- циклічність — періодичне повторення певної послідовності;
- реверсивність — повернення до вихідного стану;
- оперативність — здатність організації швидко, своєчасно, гнучко реформуватися та адаптуватися до нових умов;
- ротаційність — переміщення по циклічній траєкторії;
- корпоративність — схильність до групової діяльності та кооперації;
- комунікаційність — схильність до взаємозв'язків;
- комбінаторність — потенціал можливих способів з'єднання елементів організації;
- селективність — здатність організації до удосконалення шляхом відбору та закріплення необхідних властивостей;
- інгресивність — поступове формування організацією нових властивостей її складових;
- кон'югативність — здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів організації;
- кореляційність — здатність до активізації взаємозв'язку;
- егресивність — досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації;
- емерджентність — оперативна мобілізація нових можливостей, поява в організації нових властивостей, які не притаманні її елементам;
- обмеженість — існують об'єктивні межі реалізації організацією своїх властивостей;
- репродуктивність — властивість, яка обумовлює ефект відтворення організацією;
- адаптивність — забезпечує можливість пристосування організації до різних умов;
- інтегративність — відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію;
- концептуальність — це певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- мотивованість — розкриває внутрішню спонукальну природу будь-якої соціальної організації.

Всі ці властивості можна поділити на соціальні, загальні, синергічні.

4. Принципи організації.

Принцип — це норма, правило, вимога, що використовується при побудові та здійсненні певного процесу чи системи.

Класифікація принципів організації включає 5 груп:

I. Принципи цілі:

- принцип первинності цілі. Означає, що ціль суб'єктивної організації є первинною;
- принцип дерева цілей. Означає, що постановка і досягнення цілі будується в такій логічній послідовності: часткова, локальна, оперативна, тактична, стратегічна, глобальна ціль;
- принцип цільової адаптації проблеми, завдання, рішення. Означає, що результати як складові організації адаптуються до певної цілі;
- принцип безперервності цілей — покладання, розроблення, постановка, корекція цілі здійснюється в процесі їх досягнення;
- принцип стратегічного планування — ефективна постановка і досягнення цілі базується на стратегічному плануванні функціонування та розвитку організації.

II. Принципи форми:

- принцип системності — будь-яка організація є сукупністю взаємопов'язаних елементів;
- принцип толерантності. Визначає існування організації в контексті стійкості до зовнішніх впливів;
- принцип конструктивності — внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією;
- принцип ієрархічності — розвиток та можливість управління організацією є можливими завдяки ієрархічності її структури;
- принцип універсальності — адекватність формування і функціонування організації забезпечується її універсальністю. *Адекватний* — це той, що відповідає реальності, реальним цілям та взаємозв'язкам.

III. Принципи змісту:

- принцип провідної ланки — визначальну роль у формуванні властивостей організації відіграє її провідна ланка;
- принцип необхідної різноманітності — адекватність організації забезпечується різноманітністю її складових;
- принцип необхідності та достатності — кількість складових організації має бути оптимальною;
- принцип резервування і дублювання — ефективність організації забезпечується балансом резервів та дублювання функцій;
- принцип єдності форми і змісту — співвідношення форми і змісту визначає якість організації.

IV. Принципи взаємозв'язку:

- принцип лінійності та функціональності — зв'язки в організації є лінійно-функціональними;
- принцип паралельності та послідовності — функціонування та розвиток організації здійснюється як паралельно, так і послідовно;
- принцип розподілу та спеціалізації — основою побудови організації є розподіл та спеціалізація її функцій;
- принцип оптимальної кількості ланок;

- принцип зворотного зв'язку — зворотній зв'язок об'єднує організацію.

V. Принципи взаємодії:

- принцип оперативності та гнучкості;
- принцип безперервності та ритмічності;
- принцип розподілу та кооперації функцій;
- принцип адекватності дії — зміст дій, що здійснюються в організації обумовлюється її станом.

5. Система законів організації.

Закон — це об'єктивний, істотний, стійкий зв'язок явищ чи подій, що є основою розроблення та побудови будь-якої теорії.

Основним законом організації є *закон синергії* — потенціал організації перевищує суму потенціалів її складових. Логічно цей закон можна відобразити так: $1 + 1 = 3$. Цей закон визначає основи ефективності організації.

Окрім цього виокремлюють:

1) закони форми:

- *закон формації* — форма організації визначається побудовою її зв'язків;
- *закон композиції* — ціль частково є підціллю загального;

2) закони змісту:

- *закон відповідності* — властивості організації відповідають властивостям її складових;
- *закон інформатизації* — рівень організації визначається рівнем інформатизації;

3) закони взаємозв'язку:

- *закон єдності* — єдність аналізу і синтезу обумовлено об'єктивно;
- *закон ітерації* — чим більше складових, тим складнішою є організація;

4) закони взаємодії:

- *закон онтогенезу (розвитку)* — виникнення, становлення та розвиток організації змінюються стагнацією та руйнуванням організації, що становить її життєвий цикл;
- *закон самозбереження* — будь-яка організація прагне самозберегтися.

Тема 2: “Організація як система”.

Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система. Організація як елемент суспільної системи. Організація як цілеспрямована система. Внутрішнє середовище організаційної системи. Основні підсистеми організації: організаційна, економічна, фінансова, соціально-психологічна, технічна, технологічна. Ресурси організації. Зовнішнє середовище організаційної системи. Чинники зовнішнього середовища організації. Середовище прямого й непрямого впливу. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Класифікація організацій. Види та типи організацій. Критерії групування організацій. Формальні та неформальні організації. Особливості державних і муніципальних організацій. Соціальна організація. Види соціальних організацій: ділові, громадські, асоціативні. Організаційна система та колектив організації.

1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.

Поняття організації, що підкреслює її єдність та цілісність, до певної міри співпадає з поняттям системи, що часто застосовується. Слід з'ясувати, в чому ці поняття співпадають та в чому їх відмінність.

Системою називається організоване складне ціле, сукупність або комбінація предметів або частин, що створюють комплексне, єдине ціле. Іншими словами, під системою розуміється наявність безлічі об'єктів з набором зв'язків між ними і між їх властивостями. За такого трактування системами є: машини, зібрані з безлічі деталей і вузлів; людський організм, що утворюється сукупністю клітин; підприємство, що об'єднує і пов'язує в єдину ціле безліч виробничих процесів, колективів людей, машини і т.д. За академіком А. Бергом система — це абстрактна модель реального об'єкта чи явища.

Розглянемо такі терміни, як „об'єкти”, „властивості”, „зв'язки”. *Об'єкти* — це частини або компоненти системи. Так, складна система, як підприємство, включає цехи і ділянки, верстатний парк, колективи людей і т.д. *Властивості* — це якість параметрів об'єктів, а якість є зовнішнім проявом того способу, за допомогою якого отримується знання про об'єкт або яким об'єкт впроваджується в систему. Властивості дозволяють характеризувати об'єкт кількісно, виражаючи його в одиницях, що мають певну розмірність. *Зв'язок* — це те, що сполучає об'єкти і властивості в єдине ціле. Без зв'язків система не може функціонувати.

Системи можуть бути фізичними і абстрактними. Фізичні системи складаються з виробів, устаткування, людей і т.п., абстрактні відрізняються тим, що в них властивості об'єктів існують тільки в думці дослідника, будучи символами. Виділяють також штучні і природні системи: штучні системи створені людиною, природні існують об'єктивно, незалежно від зусиль людини.

Можуть бути виділені технічні, біологічні і соціальні системи: технічні системи — це технічні пристрої (машини, прилади) або технологічні процеси, що засновані на застосуванні певних технічних засобів; біологічні системи — організми людей, тварин і т.п.; соціальні системи об'єднують людей, в їх функціонуванні людина відіграє активну роль.

Системи володіють деякими властивостями. По-перше, більшість систем є відкритими, тобто обмінюються з навколишнім їх середовищем речовиною, енергією, інформацією. По-друге, багато систем володіють властивістю адаптації, тобто здатністю реагувати на навколишнє середовище так, щоб отримувати в результаті сприятливі наслідки для діяльності системи. І, по-третє, низка систем володіє такою властивістю, за якої частина з виходів (результатів поведінки) системи знову впливає на вхід системи для того, щоб викликати подальші виходи. Такі системи називаються системами із зворотним зв'язком. Штучним системам властиві і деякі особливі властивості: сумісність або гармонія, здатність до оптимізації.

Поняття „організація” і „система” вельми близькі. Пояснюється це тим, що організація є окремим випадком системи. Люди об'єднуються для того, щоб своєю діяльністю задовольнити потребу окремої людини, колективу або суспільства. Для того, щоб великий комплекс людей, машин, матеріалів і інших ресурсів зміг функціонувати як єдине ціле, необхідним є їх об'єднання, перетворення в

організацію, створення спеціальної системи. Першим, хто звернув увагу на необхідність створення систем, що організують працю людей для вирішення завдань, що стоять перед ними, був російський вчений А.А. Богданов. Він писав: „Життя людини і колективу є ланцюгом постановки – вирішення завдань. Головна трудність полягає тут в їх великій різноманітності, Завдання тут таке, щоб організувати робочу силу та засоби виробництва в планомірно функціонуючу систему; це організація людей і речей в доцільну єдність”.

В ХХ столітті сформувався системний підхід до вивчення організації, що дозволив розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів. В його основу покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Е. Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнена система, проте в природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

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

2. Соціальна організація. Організаційна система і колектив організації.

Існують біологічні, фізичні, технічні організації. В дисципліні „Теорія організації” вивчаються *соціальні організації* — складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль. Соціальна організація — це об'єднання людей, спрямоване на досягнення певних цілей.

Сучасна наука прагне представити організацію як систему, що складається з взаємозалежних частин і змінних, і розглядає організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства.

Організація як соціальна система має наступні відмінні риси:

- організація — цільова система. Вона створюється для досягнення певної мети;
- члени організації є спільністю людей, об'єднаних для досягнення загальної мети.
- організації властива ієрархічність, яку можна представити у вигляді пірамідальності її побудови з єдиним центром. Організація — ієрархічно побудована система.

Таким чином, соціальна організація є деякою системою, в якій люди ієрархічно з'єднуються в спільність для досягнення поставленої мети.

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

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

Як видно із цієї залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією. З іншого боку повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією.

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

3. Зовнішнє середовище організаційної системи.

Система існує в певному навколишньому середовищі. Це середовище багато в чому обумовлює поведінку системи і її особливості. Навколишнє зовнішнє середовище визначається як набір об'єктів, що впливають на дію системи. Іншими словами, навколишнє середовище є сукупністю всіх об'єктів, зміна яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті поведінки системи. З визначення навколишнього середовища виходить, що будь-яка система може бути розділена на підсистеми. Об'єкти, що належать одній підсистемі, з успіхом можуть розглядатися як частина навколишнього середовища іншої системи.

В процесі своєї життєдіяльності будь-яка організація взаємодіє з іншими організаціями, обмінюючись інформаційними, матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Ці організації формують її зовнішнє середовище. *Зовнішнє середовище організації* — це сукупність змінних, які знаходяться за межами організації та не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Чинники, що формують зовнішнє середовище, поділяються на чинники прямого впливу (безпосередньо взаємодіють з організацією в процесі її діяльності) та непрямого впливу (визначають умови функціонування та розвитку організації). До чинників непрямого впливу відносять політичні, правові, національно-культурні, екологічні, науково-технічні, міжнародні та ін.

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

4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.

Організація як елемент суспільної системи має власний колектив, внутрішню структуру та зв'язки.

Внутрішнє середовище організації — це все те, що знаходиться в середині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми.

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

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

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

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

5. Класифікація організацій.

Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, вуз, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. У їх діяльності важливу роль відіграють відносини між людьми, тому соціальна організація є предметом дослідження багатьох суспільних наук. Складність і різноманітність організацій зумовлює необхідність їх класифікації.

В теорії організації виокремлюють:

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

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

- 1) ділові (мають штатних працівників, які одержують заробітну плату, та адміністративно-управлінський апарат);
- 2) громадські (об'єднання навколо суспільно значимих проблем – політичні партії, громадські організації. Регулювання їх діяльності забезпечується статутом та дотриманням принципу виборності керівництва);
- 3) асоціативні організації (об'єднання на основі приватних симпатій та взаємної прив'язаності – сім'я, студентська компанія).

Тема 3: “Організація як процес”.

Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація. Порівняльний аналіз принципів дії статичних та динамічних організацій. Стагнація організації. Критерії визначення складових процесу організації. Організація як система процесів. Види процесів організації. Основні процеси. Допоміжні процеси. Управлінські процеси в організації. Схема взаємозв'язку процесів в організації.

1. Статика та динаміка організаційних систем.

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

- *статика* — врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки вона не має перспективи розвитку;

- *динаміка* — розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку та розширювати коло завдань, що вирішуються.

2. Динамічна організація.

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

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

Організацію як процес поділяють на:

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

Теорія організації виокремлює принципи динамічної організації.

Принципи пріоритету:

- *принцип пріоритету цілі:* у системі „ціль – завдання – функція” найвищий пріоритет має мета, потім завдання і далі функція;

- *принцип пріоритету функцій над структурою при створенні організації:* створення нових організацій здійснюється для реалізації певного набору цілей. Кожна ціль реалізується набором завдань, які певним чином групуються, і для цих груп формується набір функцій;

- *принцип пріоритету структури над функціями в діючих організаціях:* у організаціях, що реально діють, з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а тих, яких не вистачає, поступово з'являються;

- *принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом при створенні структурного підрозділу:* при створенні організації власник повинен підбирати персонал, продукт, що випускається, місцезнаходження організації;

- *принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом:* керівники і головні фахівці повинні підбиратися під конкретні структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності.

Принципи відповідності:

- *принцип відповідності між поставленими цілями і виділеними ресурсами:* кожній цілі повинен відповідати набір матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, покликаних забезпечити виконання набору завдань;

- *принцип відповідності розпорядництва і підпорядкування:* у кожного працівника повинні бути один лінійний керівник та будь-яка кількість функціональних. Не допускається ситуація, коли підлеглий по інших каналах є лінійним керівником свого керівника;

- *принцип відповідності ефективності виробництва і економічності:* для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Збільшення ефективності завжди пов'язане із збільшенням якості продукту, а це, у свою чергу, приводить до збільшення витрат;

- *принцип ритмічності:* виробничі і інформаційні процеси повинні протікати рівномірно за наперед заданими часовими інтервалами;

- *принцип пропорційності:* виробничі і інформаційні процеси повинні відповідати певному графіку, щоб не було простоїв і затоварювання;

- *принцип синхронізації:* серед виробничих і інформаційних процесів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під який повинна підлаштовуватися робота інших підрозділів.

3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.

Елементи статички притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо.

Закони зростання організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, повинна перебувати в стані стійкої рівноваги. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитись в консервативну, втратити здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та реалізовувати у внутрішньому середовищі технологічні та управлінські інновації. Переходячи повністю в статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, та поступово стагне. Організаційна стагнація – це такий стан організації, за якого показники її діяльності тривалий час залишаються незмінними. Для стагнуючої організації властивий не лише постійний кадровий склад та спокійний соціально-психологічний клімат в колективі, що є позитивними явищами, але, насамперед, постійність показників діяльності, що є свідченням відсутності прогресу. В умовах нестійких мінливих процесів зовнішнього середовища стагнація може спричинити загибель організації.

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

Основним недоліком статичного типу організації є низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють реакцію організації на зміну зовнішнього середовища. Для статичних організацій характерною є відсутність реакції взагалі чи запізнення такої реакції. Тому перехід до діяльності в динамічному режимі — необхідна умова забезпечення життєздатності організації.

Виокремлюють низку об'єктивних ознак динамічної організації: цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства; гнучка організаційна структура; функціонування системи управління за принципом розгляду альтернатив та вибору найбільш ефективного варіанту рішення з позиції поставленої цілі.

4. Організація як система процесів. Класифікація процесів в організації.

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

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

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

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

- *первинні (основні)*. Вони включають всі види робіт, безпосередньо пов'язаних з 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 з визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Тема 4: “Теоретичні засади організації як об’єкта управління”.

Організація як керована система. Принципи організації як об’єкта управління. Принцип обґрунтованості. Принцип цілеспрямованості. Принцип моделювання. Система управління організацією. Види аналізу систем управління організацією. Ціль, предмет і методи науки про управління організацією. Завдання управління сучасною соціальною організацією. Технології управління організацією.

Існують два підходи до поняття організації: перший розглядає організацію як структурне утворення, що об’єднує певну кількість людей; другий трактує її як особливий вид діяльності людей. Насправді ці два поняття тісно пов’язані між собою і доповнюють один одного.

Організація — це інтегроване ціле, в якому люди, механізми, матеріали об’єднані загальною діяльністю. Але для того, щоб великий комплекс людей, машин та інших ресурсів був об’єднаний і перетворився на єдине ціле — в соціальну організацію, яка ефективно працює, його треба організувати.

Організація як вид діяльності людей направлена на об’єднання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів так, щоб їх спільна діяльність забезпечувала вирішення завдань, що стоять перед організацією.

Отже, організація як структурне утворення може бути створена тільки в результаті її прояву як особливого виду діяльності людей щодо створення і забезпечення роботи організації — об’єднання людей.

Організаційна діяльність є процесом, що складається з наступних послідовних, таких, що змінюють один одного, етапів:

- створення організації — її проектування і побудова;
- функціонування організації — створення умов для її ефективної роботи;
- розвиток організації — виявлення проблем і здійснення заходів щодо їх вирішення з метою вдосконалення і підвищення ефективності роботи організації.

Нормальне функціонування організації передбачає необхідність постійного впливу на неї для досягнення мети організації. Це завдання вирішується за допомогою функції управління.

Управління є засобом досягнення мети, що стоїть перед організацією, дозволяє зробити систему гнучкішою і підвищити її ефективність. Функція управління включає планування діяльності організації, координацію діяльності робіт по виконанню планових завдань, контроль за їх виконанням і регулювання ходу робіт, облік та оцінку результатів. Управління забезпечує постійний контроль за діяльністю організації та здійснює необхідний вплив на організацію для того, щоб утримувати її параметри в певних межах для досягнення поставленої перед нею мети.

Таким чином, організація як процес забезпечує створення структурного утворення — соціальної організації, а управління покликане підтримувати параметри соціальної організації в заданих межах.

Досягнення цілей організації передбачає узгоджену дію всіх членів організації, обґрунтований розподіл ресурсів, що досягається за допомогою використання сучасних технологій управління. Соціальна організація є керованою системою. Організацію як керовану систему характеризують такі принципи: обґрунтованості, цілеспрямованості та модельованості. Наявність керівного центру — необхідна умова функціонування та розвитку організації.

Система управління організацією включає об'єкти управління, суб'єкти управління та управлінські важелі (рис. 1). Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації.

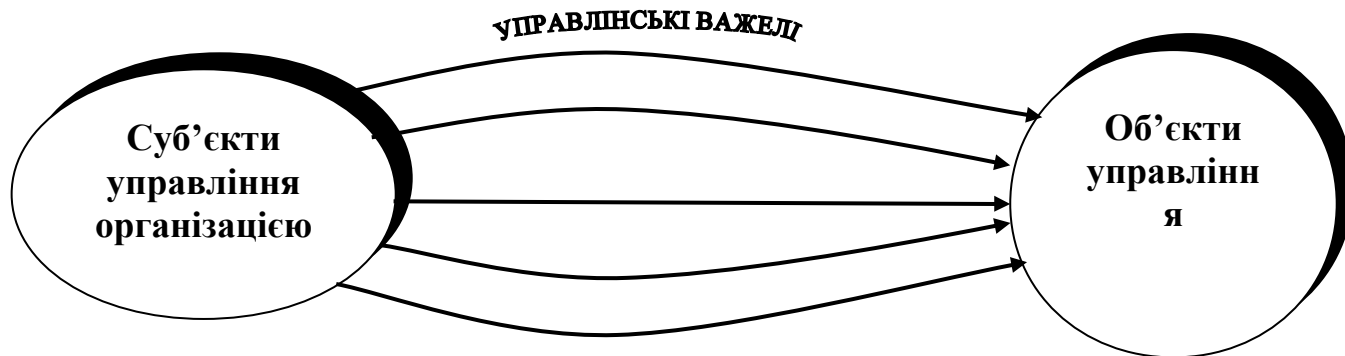


Рис 1. Система управління організацією

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

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

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

До суб'єктів управління організацією відносять керівну ланку, до складу якої входить керівник організації, його заступники, керівники підрозділів та інші менеджери.

До об'єктів управління організацією належать організаційні підсистеми.

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 1). *Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації* є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Таблиця 1

**Елементи спеціального економічного інструментарію
менеджменту організації**

Елемент інструментарію	Зміст елемента	Значення та перспективи впровадження елемента для забезпечення розвитку організації
Стратегічне управління	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку організації на основі максимальної реалізації внутрішніх резервів та конкурентних переваг
Фінансовий менеджмент організації	Управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їх руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів та видатків
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час на засадах максимальної інформованості
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічної та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування	Залучення професійних менеджерів та функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації

	пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей її розвитку	кадрового персоналу організації
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком організації на основі технологій Інтранету та Екстранету
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку організації та її підсистем, зменшення можливих втрат організаційних ресурсів
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості організації
Ситуаційне управління організацією	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища	Формування спеціального набору інструментів менеджменту організації для кожної організації в конкретний момент часу

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

РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Тема 5: “Організаційне проектування”.

Поняття проектування. Сутність проектування організації. Характер проекту організації. Методи організаційного проектування. Оригінальне проектування. Типове проектування. Автоматизоване проектування. Цикл життя організації. Універсальні погляди на проект організації. Бюрократична модель організації. Бихавіоральна модель організації. Процес організаційного проектування. Типова схема процесу організаційного проектування. Етапи проектування організації. Чинники проектування організації: зовнішнє середовище, технологічне середовище, стратегічний вибір. Вплив ситуації на проект організації. Стратегія організації. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності. Аналіз та проектування організаційних структур різних типів. Проектування і методи коректування організаційних систем.

Проектування організаційної системи є процесом створення прообразу майбутньої організації. Воно повинно включати в себе не лише опис організації на

початковому моменті її існування, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації повинен 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.

Управління проектуванням організації є складним процесом, що включає:

- визначення головної цілі майбутньої організації з урахуванням стану зовнішнього середовища та потреб суспільного розвитку;
- розроблення цілей орієнтирів (підцілей), які повинні бути сумісні з головною ціллю;
- вибір загальної стратегічної концепції організації, що передбачає найбільш ефективні шляхи досягнення цілей, які ставляться. Стратегія повинна бути адекватна місії та функціональному призначенню організації, вона істотно залежить від стану зовнішнього середовища;
- створення організаційної структури. Основою для цього є функціональна схема розподілу взаємозв'язків між підрозділами, які плануються;
- визначення потреби в ресурсах, які необхідні для досягнення цілей організації, що проектується.

Існує два підходи до проектування організації:

1. Бюрократична модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: організація має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які повинно відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими; прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку;

2. Біхевіористична модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування 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 повинні починатися до тих пір, поки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій,

відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру повинно супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. У залежності від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є *реорганізація*.

Ситуаційний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації. *Технології* — це процес перетворення ресурсів, що надходять в організацію в певний продукт. В залежності від технологій, які використовує організація, виникають специфічні вимоги до побудови проекту організації. *Зовнішнє середовище* є основним чинником, що визначає перебіг процесу проектування. В стабільному оточенні доцільним є формування бюрократичної моделі організації. При нестабільному — найбільше підходить гнучкий проект організації. На проект організації впливає її *масштаб*, що визначається чисельністю працівників. Він зумовлює характер розподілу обов'язків та повноважень в організації. Кожна організація проходить цикл свого життя, що включає певні етапи (створення, становлення, стабілізації, зрілості та занепаду). В процесі проходження організацією цих етапів перед її менеджерами постають різні проблеми, пов'язані з проектом організації та необхідності корекції організаційної системи.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є *організування*, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

Тема 6: „Структура організації як чинник забезпечення її ефективності”.

Поняття організаційної структури. Поняття організаційної схеми. Види організаційних структур. Формальна організаційна структура. Неформальна організаційна структура. Елементи структури організації. Зв'язки в організації: горизонтальні, вертикальні, лінійні, функціональні. Підходи до формування організаційної структури. Фактори, що обумовлюють тип організаційної структури. Класичні концепції організаційних структур. Характеристика організаційної структури. Складність організації. Формалізація організації. Централізація та децентралізація в організації. Критерії рівня централізації чи децентралізації в організації. Абсолютна централізація. Абсолютна децентралізація. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень про децентралізацію в організації: зовнішні та внутрішні. Оцінка організаційної структури. Показники оцінки організованості структури організації.

1. Поняття структури організації та принципи її побудови.

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

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а

отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій *структуру організації* можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення її конкретної мети.

Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглисть, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма), показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків. Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язку між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

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

2. Формальна та неформальна організаційна структура.

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

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

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

Неформальна структура — це організаційні характеристики та взаємини, що не є складовою частиною формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній — громадські. Така

структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву „виноградний кетяг”. така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв’язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

3. Елементи структури та зв’язки в організації.

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

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

- 1) *операційний центр*. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов’язана з виробництвом товарів або послуг;
- 2) *стратегічний центр*. Він включає працівників і підрозділи, які відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в коротко- і довгостроковій перспективі;
- 3) *проміжна середня ланка*. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;
- 4) *техноструктура*. До неї відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;
- 5) *персонал підтримки*. Персонал підтримки виконує функції, пов’язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Існування цих підрозділів в структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв’язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв’язки* носять характер узгодження і виражають відносини між рівними по положенню в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення — сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при рішенні проблем, що виникають між ними. *Вертикальні зв’язки* — це зв’язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

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

4. Концепції організаційних структур.

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації поставили і за деякими аспектами вирішили представники *класичної теорії організації*. У їх розумінні „структура — це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети”.

Розробка структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до наступних принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій*. Якщо застосувати даний принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної — поділ на функції і завдання;
- *розподіл на відділи*, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення і інших чинників. Так, можливе функціонування відділів та відповідної структури організації таким чином, щоб дозволити кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;
- *забезпечення координації робіт* — перш за все за рахунок їх раціонального угруповання (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні („місток” Файоля);
- *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми*, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи складають основу „класичного” розуміння структури організації як чітко регламентованого „бюрократичного” інструменту та набули достатньо широкого поширення.

Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом *включення людського чинника* в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації складає основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні положення сформульовані в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса та зводяться до наступного:

1. *Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей — учасників організації*. Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є відносно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури — це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі — система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення — внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. *Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а „поведінкові ефекти спеціалізації”, тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.*

3. *Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.*

4. Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно обмеженою. *Найбільш доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дозволяє зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук якнайкращих (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.*

Складовою частиною більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є *теорія диференціації і інтеграції П.Лоуренса і Дж.Лорша*. На основі обстеження низки підприємств Лоуренс і Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з робіт отримала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу. Диференціація — це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність в цілях або завданнях — чи є цілі ясними та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;
- структура — чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на даний момент;
- рівень взаємодії — чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;
- часові межі зворотного зв'язку — чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами. Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більше диференційованою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації. *Інтеграція* означає рівень співпраці, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в рамках вимог, що висуваються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те і інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порухення об'єктивно обумовлених взаємозалежності диференціації — інтеграції — зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

5. Підходи до формування організаційної структури.

Будь-яка організація характеризується постійністю складових її частин. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. При взаємному узгодженні контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як в дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є вміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації і ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник видає певне завдання операторам та контролює їх виконання.

Стандартизація передбачає „включення” координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвейерній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють в точній відповідності з цими очікуваннями. Якщо виконувані дії достатньо прості та носять рутинний характер, як це має місце на конвейерній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль складових частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, направлене на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації і організаційними характеристиками елементів організації існує певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце при традиційній бюрократичній формі структури. Вказана відповідність досягається в процесі

взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів і організація приймає одну з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична, або машинна, бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура, або структура по відділеннях;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, при якій майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей цілей керівника і підлеглого. Разом з тим внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням (наприклад, стратегічним) приділяється більше уваги, чим операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури ідеальні з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії відносяться всі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії вискоєфективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів з невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та числа конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації — у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка „доходить” до стратегічного центру, або максимально „узагальнена” (хороші новини прикрашені, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються.

Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень в цьому випадку носять переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї із стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;
- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;
- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізіональна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є „проміжні інстанції”. У теорії організації дивізіональну схему визначають як „скоординовану децентралізацію”. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та відповідальні за отримання результату.

Принципова відмінність дивізіональної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи, дивізіони, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби „накриті» зверху ще однією структурою з своєю адміністративною надбудовою — штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізіональної структури: вона забезпечує зростання та ефективно управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до „укорочення” цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і при механістичному підході людина виявляється втраченою, її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) — це такий тип організації, де ключовим елементом є персонал підтримки внаслідок високоспеціалізованого характеру такого забезпечення. Адхократичній організації властиві висока ступінь свободи в діях працівників та вміння вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести наступні: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноватики та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють ефективно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі переважно носять неформальний характер.

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичної форми бюрократії були проектна та матрична будова організації. В даний час фахівцями в області теорії організації запропоновані менеджменту такі види структур, як мережева і віртуальна.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що володіє наступними характерними рисами: цілісний характер діяльності; участь в роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування. Проектна структура володіє великою гнучкістю, але при проведенні декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних з проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності ув'язки із зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого — керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектної структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше і ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт. В той же час матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови — принципи ієрархії і єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп. Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де

потрібно об'єднати зусилля професіоналів для якісного вирішення складних проблем.

Мережева структура означає, що організація дезагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, чим на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у більшій кількості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації і взаємному володінні акціями учасників групи, — виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана **віртуальна організація** або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей; відсутність традиційних меж — при тісній співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша; довіра — партнери розділяють відчуття „загальної долі”, розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого.

6. Характеристики організаційної структури.

Збільшення числа характеристик та чинників, що залучаються до розгляду при проектуванні організацій та оцінці їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

6.1. Складність. Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

На ефективність та необхідність розподілу праці вперше звернув увагу відомий шотландський економіст А. Сміт в 1776 р. Він показав переваги розподілу праці і ефективність, що досягаються робочими мануфактури з виробництва шпильок. Один робочий тягнув дріт, інший — випрямляв його, третій — обрізав і т.д. Такий розподіл праці дозволив 10 працівникам виробляти 48 000 шпильок щоденно, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла виробляти тільки 20 шпильок в день. Оскільки лише небагато працівників володіють кваліфікацією, необхідною для виконання всіх функцій, яких потребують організації, вони можуть діяти тільки завдяки розподілу праці.

Горизонтальна диференціація передбачає поетапний розподіл праці та заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).

Розрізняють два основні види спеціалізації — що базується на знаннях і рутинна. Перший вив пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, що вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увага працівників сконцентрована на відносно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми достатньо складні та вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних виробничих і канцелярських завдань.

Визначити рівень спеціалізації можна за допомогою двох параметрів — глибини діяльності і розмаху діяльності. *Глибина діяльності* — це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана з свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). *Розмах діяльності* визначається протяжністю в часі циклу діяльності та числом включених в нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Відомо, що спеціалізація дає низку переваг: сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має можливість до найдрібніших деталей розібратися в суті справи; дозволяє виявити найбільш важливі, критичні сфери діяльності в організації; полегшує процес формалізації роботи.

Разом з тим спеціалізація породжує і негативні результати. П. Лоренс і Дж.Лорш називають наступні напрями негативного прояву надспеціалізації: по-перше, вона відводить загальну ціль організації від працівника та є причиною зайвого функціоналізму; по-друге, вона обумовлює необхідність в більшій координації діяльності; по-третє, надспеціалізація розвиває внутрішньоособову орієнтацію і породжує відмінності в культурі праці.

Проте деякий рівень спеціалізації є основоположним при диференціації робіт в організації. Вибір, з яким менеджери стикаються при вирішенні структурних проблем, полягає в тому, щоб запровадити спеціалізацію та отримати з неї користь, але при цьому уникнути надмірної спеціалізації та супутніх їй негативних наслідків.

Існує три стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. *Розширення фронту робіт* (розмах діяльності) полягає в збільшенні числа спеціалізованих завдань, що виконуються одним працівником. Цим досягається збільшення розмаху діяльності, оскільки робочий цикл (час між окремими видами робіт) подовжується. При зміні завдань виконавець переходить від виконання одного виду робіт до іншого через досить часті інтервали часу, наприклад кожні декілька годин. *Чергування діяльності* є одним з різновидів розширення фронту робіт та припускає переміщення працівника по колу від одного робочого місця до іншого. У обох випадках посилюється відчуття вибору і

усувається одноманітність робіт. *Збагачення діяльності* полягає в наданні працівникові більшої самостійності і відповідальності за виконувану роботу. В цьому випадку досягається вирішення наступних завдань: подовжується робочий цикл; у загальний процес вбудовуються додаткові елементи, наприклад перевірка або обслуговування; забезпечується відповідність змісту роботи можливостям та бажанням працівника; досягається ідентифікація результатів праці з кінцевим продуктом.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. При розподілі завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування — напрямів, за якими розподіляються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто володіє повноваженнями віддавати розпорядження та хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача владі здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих. Організації, що мають лінійну структуру, володіють низкою переваг. Завдяки тому що в лінійній організації менеджери чітко уявляють собі сферу своїх повноважень, істотно прискорюється процес ухвалення рішень та спрощується підтримка дисципліни. Крім того, легко встановлюються канали ділового спілкування, яке носить в цьому випадку безпосередній характер. Разом з тим лінійна організація має два істотні недоліки: по-перше, вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями, необхідними для ефективного управління діяльністю організації; по-друге, розширення масштабів діяльності може призвести до збільшення числа рівнів підпорядкування, що уповільнить обмін інформацією і ухвалення рішень.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. У організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців в конкретних областях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. *Масштаб (інтервал) управління* (називається також сферою контролю) — це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як „вузький” або „широкий”.

Вузький інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їх роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх

безпосередню роботу. Крім того, багаторівневність робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий масштаб управління передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується наступними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник повинен бути упевнений, що вони з нею справляться, тому найчастіше у такому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званій „ефект темно-зеленого горла”, тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями та у зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації широко поширені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження утруднюються і вимагають збільшення адміністративного штабу.

6.2. Формалізація. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників в процесі їх діяльності. *Формалізація поведінки* — це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана із змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;
- *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;
- *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку у всіх можливих ситуаціях. Наприклад, „службовці повинні бути на роботу в костюмі і краватці”, „ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4”. У таких регламентуючих

документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.

Формалізація характеризує певний ступінь стандартизації та досягається наступними способами:

- за допомогою відбору працівників з метою визначення ступеня відповідності кандидата характеру і кваліфікації роботи, на яку він претендує;
- використання набору правив і процедур, які вказують службовцям, що вони повинні робити та яким чином виконувати доручене їм завдання;
- навчання і соціалізація, тобто сукупність професійних знань та вимог, що висувається до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання та соціалізації працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і обов'язків (ніхто не „переадресує” вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним. При цьому, якщо в бюрократичній структурі основний акцент зроблений на стандартизацію, то в органічній — на взаємне узгодження. Проте в даному випадку органічна структура розглядається тільки як структура, що характеризується незначним ступенем формалізації.

6.3. Централізація організаційної структури. Проблема централізації і децентралізації побудови організаційної структури.

У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

Централізація — це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. **Децентралізація** — це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організацію досить рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна

розподілити на зовнішні і внутрішні. До *зовнішніх* чинників відносяться оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Чим більш розкидані покупці або постачальники фірми, тим сильнішою є потреба в децентралізації. *Внутрішні* чинники включають такі характеристики організації і її культури, як розмір організації, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту. Коли організація стає більшою, потреба в децентралізації зростає. Якщо вищий управлінський персонал поставить своєю метою стандартизувати політику у всій організації, то в ній, ймовірно, спостерігатиметься тенденція до централізації влади. Крім того, в багатьох організаціях є тенденції або культура централізації (або децентралізація), і філософія менеджерів відображає цю культуру.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення „спускаються” зверху вниз), дозволяє використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, *централізоване ухвалення рішень займає більше часу, чим децентралізоване*. При делегуванні повноважень підлеглим рішення прийматимуться швидше. Підлегли не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, але і здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним із способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов’язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється. Проте ця тенденція не означає, що всі організації повинні бути децентралізованими. Для кожної організації існує свій рівень ієрархії, на якому ухвалюються рішення. Завдання менеджерів в тому, щоб вирішити, яка точка на „безперервній лінії” від централізації до децентралізації підходить для їх організації.

Тема 7: „Інформаційно-аналітичні технології в організації”.

Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Класифікація інформації в організації. Основні вимоги до інформації. Завдання інформаційного забезпечення організації. Поняття інформаційних технологій. Вплив інформаційних технологій на організацію управління. Сфери інформатизації в управлінні організацією. Особливості використання інформаційних технологій в управлінні фінансово-економічною, соціально-психологічною та матеріально-технологічною підсистемами організації. Проектування використання інформаційних технологій. Бази та банки даних і організації. Проектування інформаційної інфраструктури. Комунікації в організації. Система автоматизованого управління організацією. Інформаційні процеси в керуванні. Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання.

Управлінська інформація – це частина соціальної інформації, яка виділена із загального масиву по критеріях придатності до обслуговування державно-правових процесів формування і реалізації управлінських дій.

Можна виділити наступні джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи по реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки вищестоящих державних органів (директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

До аналітичних методів отримання інформації відносять:

- структурно-морфологічний метод, який направлений на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тої чи іншої управлінської проблеми;
- метод публікаційної активності, який дозволяє отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації;
- метод нагромадження первинної інформації базується на акумуляції тих документів, які визнають поточне функціонування державної організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;
- метод показників дозволяє отримувати інформацію на основі аналізу показників в різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;
- метод термінологічного і лексичного аналізу дозволяє виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. Основними вимогами до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; повнота.

Інформаційне забезпечення організацій є сукупністю методів та засобів побудови та ведення фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо-та відеоінформації. Інформаційне забезпечення включає в себе засоби як поза машинної, так і машинної підтримки.

Інформаційну систему організацій доцільно розглядати у розрізі наступних підсистем:

- підсистема поточної інформації (електронна пошта, оперативний облік, вибіркова звітність);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, нормативні акти, методичний матеріал);
- підсистема накопичення та збереження даних (комп'ютерний банк даних);
- облікова підсистема (бухгалтерський облік, податковий облік, статистика, моніторинг);
- експлуатаційна підсистема (розробка цільових програм, проектні послуги, управління персоналом, видавнича діяльність);
- комп'ютерна підсистема (Internet, внутрішня комп'ютерна підсистема).

Система інформаційного забезпечення організацій має відповідати таким основним вимогам:

- зберігати інформацію в обсязі, потрібному та достатньому для вирішення завдань організації;
- здійснювати копіювання і зберігання масивів інформації згідно із вимогами до зберігання інформації;
- забезпечувати мінімальний обсяг ручного ведення вхідних даних;
- гарантувати можливість розширення інформаційних масивів із урахуванням перспектив розвитку системи.

Особливо важливими складовими інформаційної системи управління є:

- інформація, яка відображає матеріальні, соціальні, технічні і технологічні параметри об'єктів управління;
- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють виробничу, соціально-обслуговуючу, духовно-культурну та іншу діяльність, яка має споживчий характер;
- матеріали, які визначають діяльність організації у сфері управління (законодавчі та інші нормативно-правові акти, договірні зобов'язання і планові завдання, завдання вищестоящих органів, результати контрольних актів);
- дані про кількісний та якісний склад, рівень підготовки, і кваліфікаційний ріст персоналу організації (сукупність всіх даних, які характеризують людський потенціал суб'єкта управління).

У процесі підготовки та аналізу управлінської інформації чимало незручностей створює використання різними організаціями різних форм зберігання та передачі інформації (особливо застарілих, у вигляді текстових файлів довільної структури).

Комунікаційна мережа – це певне поєднання індивідів, які беруть участь в даному процесі за допомогою інформаційних каналів. Такий підхід не розглядає індивідів як таких, а комунікаційні відносини між ними. Комунікаційна мережа включає канали повідомлень і сигналів між двома або більше індивідами і концентруються на вироблених в організації зразках таких каналів, а не на тому, чи вдалося передати значення або зміст повідомлення. Однак вона може впливати на скорочення чи збільшення розриву між переданим та отриманим значенням.

В організаціях можна виділити наступні види комунікаційних зв'язків:

- відносини в системі вертикальних зв'язків організації, між керівником та підпорядкованими підрозділами:

а) згори до низу – інформація пересувається в середині організації з рівня на рівень в рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по низхідній, тобто від вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, конкретні завдання, процедури, які рекомендуються;

б) знизу догори – крім обміну по низхідній, організація має потребу в комунікаціях по низхідній;

- зв'язки горизонтальні, між внутрішніми організаційними підрозділами організації – організація складається з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій;

- діагональні комунікації – вони здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії;
- окремо потрібно виділити зв'язки з громадськістю.

В організації комунікація будується у більшості випадків між багатьма індивідами та їх групами. Керівник повинен поєднати інформаційними каналами багато різних людей всередині та зовні організації. Створена керівником мережа складається із вертикальних, горизонтальних та діагональних зв'язків. Мережа цих зв'язків створює реальну структуру організації. Задача формальної організації структури полягає в тому, щоб надати комунікаційним каналам правильний напрямок.

Наявність великої кількості видів інформації, різноманітність її джерел потребують застосування нових інформаційних технологій. Інформаційні технології, що поєднують у собі технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам. За допомогою інформаційних технологій здійснюють автоматизацію рутинних операцій управління, підготовку аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, а також забезпечують нові види інформаційного обслуговування.

Тема 8: “Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти”.

Види ефекту діяльності організації. Потенційний і фактичний ефект діяльності організації. Ефект і ефективність діяльності організації. Поняття ефективності діяльності організації. Модель ефективності діяльності організації. Фактори ефективності організації. Загальна економічна ефективність організації. Науково-технічна ефективність. Соціальна ефективність. Екологічна ефективність. Ефективність затрат на функціонування та розвиток організації. Завдання підвищення ефективності діяльності організації. Економічна ефективність діяльності організації. Конкурентоздатність організації. Сутність та фактори конкурентоспроможності організації. Конкурентний стан організації. Соціальна ефективність діяльності організації. Суспільна відповідальність і організація. Межі суспільною відповідальністю. Управління суспільною відповідальністю. Система показників ефективності діяльності організації. Вимоги до показників ефективності діяльності організації. Організація аналізу та оцінки ефективності діяльності організації. Цілі аналізу. Принципи аналізу. Методи аналізу. Етапи аналізу ефективності діяльності організації. Критерії успішності діяльності організації. Практична реалізація методу оцінки ефективності організаційної системи, що сформована.

Оцінити ефект організації (результат) досить складно, оскільки в організації виникає низка різних ефектів: соціальний, економічний, екологічний, науково-технічний. Величина ефекту характеризує результативність організації.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організацій:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення мети 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 для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів даної

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

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

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

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом.

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

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

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

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

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

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

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

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

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

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

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

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

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів входять працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за

наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

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

Ефективність організації може бути *економічною* та *соціальною*. Економічна ефективність організації характеризує співвідношення одержаних результатів із затратами, понесеними на їх досягнення. Соціальна ефективність вказує на досягнення соціальних цілей розвитку будь-якої організації, що полягають в забезпеченні зростання соціального добробуту членів трудового колективу та реалізації соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою. Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах. Другий етап — *формування критеріїв і вимірників ефективності* — включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється виходячи з таких вимог: використовувані вимірники повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації. На третьому етапі — *оцінка ефективності організаційної системи* — проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок в бали за допомогою шкали корисності. Четвертий етап — *аналіз ефективності організації* — включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.