

**Міністерство освіти і науки України
Державний заклад
«Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

А. М. Колосов, Н. В. Прус

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

**Луганськ
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
2014**

УДК 65.01(075.8)

ББК 60.8я73

К61

Р е ц е н з е н т и :

- Даніч В. М.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформатики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
- Калінеску Т. В.** — доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.
- Кривуля П. В.** — кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Колосов А. М.

- К61** Теорія організації: навч. посіб. / А. М. Колосов, Н. В. Прус; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». — Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2014. — 213 с.

Навчальний посібник передбачений для викладання лекцій, використання під час проведення практичних занять та самостійної роботи студентів у процесі вивчення дисципліни «Теорія організації» відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент». Матеріали посібника, спрямованого на викладення питань теорії організації, вміщено в дев'яти темах відповідно до програми дисципліни, схваленої президією НМК Міністерства науки і освіти України 09.11.2011 року, протокол № 24. Матеріали до кожної теми подано за структурою: лекційний матеріал, приклади застосування теоретичних положень у практичній діяльності підприємств, питання для самоперевірки засвоєння матеріалу, література.

УДК 65.01(075.8)

ББК 60.8я73

*Рекомендовано до друку Навчально-методичною радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 4 від 04 грудня 2013 року)*

©Колосов А. М., Прус Н. В.
©ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	6
МОДУЛЬ А	
Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Поняття організації та сутність теорії організації	9
1.2. Формування термінології організації	11
1.3. Закони організації	14
1.4. Принципи організації	16
1.5. Приклади прояву законів та визначення міри застосування принципів організації у діяльності підприємств	19
1.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	21
1.7. Література	22
Тема 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ	
2.1. Історичний процес формування уявлень стосовно організації як науки	24
2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації	32
2.3. Поняття сучасної організаційної парадигми	39
2.4. Приклади змінюваності організаційних засад діяльності підприємств у сучасному ринковому середовищі	46
2.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	49
2.6. Література	50
Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	
3.1. Системні уявлення організації	52
3.2. Основи типології систем	54
3.3. Кібернетична модель організації	57
3.4. Поняття форми організації та її значення	60
3.5. Приклади системного усвідомлення проявів організації у практичній діяльності	64
3.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	68
3.7. Література	69
Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ	
4.1. Соціальна організація і соціальна спільність	71
4.2. Людина як елемент соціальної системи	72
4.3. Цільова та функціональна природа діяльності людини в організації	77
4.4. Організаційні відносини людини в організації	82

4.5. Приклади типових рішень з регламентації діяльності людини в організації	88
4.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	93
4.7. Література	94
МОДУЛЬ Б	
Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС	
5.1. Поняття, зміст та види організаційних процесів	96
5.2. Структура та тривалість ділових процесів	98
5.3. Організування та раціоналізація ділових процесів	102
5.4. Характеристика і зміст управлінських процесів в організації	110
5.5. Приклади практичного вирішення задач організації ділових процесів	113
5.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	117
5.7. Література	118
Тема 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ	
6.1. Поняття самоорганізації	120
6.2. Самоорганізація та стійкість соціальних систем	123
6.3. Поняття атракторів самоорганізації	126
6.4. Поняття біфуркації в процесі самоорганізації	129
6.5. Приклади застосування теоретичних положень самоорганізації в практичній діяльності	131
6.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	137
6.7. Література	138
Тема 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ	
7.1. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища організації	139
7.2. Концепція організаційної поведінки підприємства у зовнішньому середовищі	142
7.3. Напрямки розвитку внутрішнього середовища підприємств	148
7.4. Приклади проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації	155
7.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	159
7.6. Література	160
Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ	

8.1. Визначення та зміст організаційного проектування	161
8.2. Методологічні основи проектування виробничої структури	166
8.3. Методологічні основи проектування організаційних структур управління	173
8.4. Основні види організаційних структур управління	181
8.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	186
8.6. Література	187
Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА	
9.1. Поняття організаційної культури.	188
9.2. Елементи та функції організаційної культури на підприємстві.	189
9.3. Типи і норми організаційної культури підприємства	195
9.4. Основи конфліктології	199
9.5. Аналіз рівня організаційної культури підприємства.	206
9.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу	209
9.7. Література	209

ВСТУП

Головною метою викладання дисципліни «Теорія організації» при підготовці бакалаврів з галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент» є формування в майбутніх фахівців сучасного світогляду щодо використання організації як найважливішої функції менеджменту підприємств, а також щодо створення, функціонування й еволюції організацій у процесі науково-технічного прогресу та розвитку світового ринку.

Однак успішне засвоєння теоретичних основ сучасної науки організації вимагає подолання наявних термінологічних неузгодженостей і неоднозначностей у використанні самого терміна «організація», який є багатозначним і, відповідно до кожного свого значення, має свій власний зміст.

У сучасній науковій традиції й на практиці прийнято розмежовувати, щонайменше, чотири основні поняття організації:

організація як властивість будь-якої системи проявляти взаємозалежну поведінку своїх частин для досягнення поставленої мети;

організація як процес, функція додання певного порядку взаємодії елементів системи, організування;

організація як деяка спільність, або цілісність, що проявляється в досягненні поставлених цілей або під впливом навколишнього середовища;

організація як категорія, що узагальнює поняття формального підприємства, установи чи будь-якого іншого об'єкту, у межах якого здійснюється діяльність.

Кожне з визначених понять організації стосовно ділових об'єктів, якими є підприємства в будь-якій сфері діяльності, наповнюється відповідним набором форм, методів, інструментів.

Організація як властивість взаємодії елементів системи розкривається через форми організаційної структури підприємств і їх підрозділів, їх спеціалізації, розподілу повноважень у процесі здійснення діяльності підприємства і його керування, організації оплати й

стимулювання праці, планування, обліку результатів і регулювання діяльності.

Організація як функція менеджменту (організування) здійснюється за допомогою методів формування й регулювання ефективних ділових процесів виробничої, торговельної або іншої діяльності, управління персоналом підприємств, проектування організації всіх сфер діяльності підприємств.

Організація в значенні спільність, цілісність формується завдяки сукупності методів визначення положення підприємства в навколишньому середовищі, аналізу його внутрішнього середовища, вироблення цілей і завдань перетворення відповідно до нових вимог, що впливають з боку впливу навколишнього середовища на діяльність підприємств. Особливим проявом організації в значенні цілісності, спільності є прояв діловими об'єктами властивостей соціуму, самоорганізації, організаційної культури.

Поняття організації як узагальненого уявлення будь-якого об'єкта – підприємства, установи, органа самоврядування або громадської організації – виражається через різноманітність організаційно-правових форм підприємств, господарських або акціонерних товариств, асоціацій і об'єднань, видів громадських організацій.

Сприйняття потрібного для даного контексту значення організації, що є умовою ефективної комунікації людей у процесі своєї діяльності, забезпечується в даному навчальному посібнику за рахунок всебічної характеристики особливостей різних понять організації і їх комбінації в єдиному діловому процесі. Розв'язання цього завдання визначило й зміст навчального посібника, матеріал якого, з одного боку, відповідає структурі нормативної дисципліни «Теорія організації», схваленої президією НМК Міністерства науки і освіти України 09.11.2011 року, протокол № 24, а з другої – відображає всю багатозначність терміну «організація» і відповідних її різним значенням категорій.

Матеріали до кожної з дев'яти тем подано за структурою: лекційний матеріал, приклади застосування теоретичних положень у практичній діяльності підприємств, питання для самоперевірки за-

своєння матеріалу, література. Отже, окрім матеріалів, призначених для викладення в лекційному процесі, кожна тема містить підрозділ, що відображає типові приклади застосування положень теорії організації в практиці підприємств. Ці матеріали, розташовані у пп. 1.5; 2.4; 3.5; 4.5; 5.5; 6.5; 7.4; 8.4 та 9.5, можуть бути використані при проведенні практичних занять. Запропоновані матеріали хоча й не містять переліку індивідуальних завдань для кожного слухача навчальної групи, але можуть бути індивідуалізовані шляхом надання кожному слухачеві індивідуального об'єкту для втілення в його діяльності тих чи інших теоретичних положень, що містять матеріали до розглянутих тем.

Навчальний посібник може бути рекомендований для використання викладачами, студентами, магістрантами та аспірантами, фахівцями і менеджерами підприємств і організацій, підприємцями.

МОДУЛЬ А

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Поняття організації та сутність теорії організації.
- 1.2. Формування термінології організації.
- 1.3. Закони організації.
- 1.4. Принципи організації.
- 1.5. Приклади прояву законів та визначення міри застосування принципів організації у діяльності підприємств
- 1.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 1.7. Література

1.1. Поняття організації та сутність теорії організації

Поняття організації багатозначне. Так, «Велика радянська енциклопедія» (1955 рік) дає такі визначення терміна «організація (від франц. – organisation, від пізнього латинського organizo – створюю стрункий вид, влаштовую)»:

- 1) упорядкування, налагодження, устрій, приведення в систему чого-небудь...;
- 2) добровільне об'єднання, союз людей, суспільних груп, держав для рішення загальних завдань, досягнення загальних цілей...;
- 3) будова, взаємозв'язок, взаємне розташування, співвідношення частин якого-небудь цілого...».

Аналогічне трактування слову «організація» дає й Словник російської мови С. І. Ожегова [6]: 1) організовувати; 2) організованість; 3) суспільне об'єднання; 4) те ж, що організм (розмовне). У звичайному вживанні термін «організація» інколи застосовують до будь-якого процесу, що здійснюється за певними закономірностями, правилами, формами, принципами або намірами. Однак у більш строгому змісті дане значення цілком покривається значенням, що відображає функцію «організовувати, упорядковувати», оскільки вона містить у собі й підбір елементів з упорядкованими властивостями (тобто властиво створення), як і усунення зайвих або не функціональних елементів (тобто ліквідацію). Організаціями також є підприємства, установи, усілякі об'єднання, різні органи, у тому числі й

міжнародні. Таким чином, даному терміну відповідають наступні взаємозалежні, але, проте, досить різні поняття:

1) організація як внутрішня впорядкованість, погодженість елементів будь-якого об'єкта або діяльності, тобто організованість;

2) організація як особлива діяльність по впорядкуванню, так сказати «організовування»;

3) організація як якась спільність, або цілісність, що проявляється в досягненні поставлених цілей або під впливом навколишнього середовища;

4) організація як формальне підприємство, установа, у межах чого здійснюється діяльність.

Відзначимо, що вірне сприйняття організації неможливе без розуміння дійсної відмінності понять, як відображаються одним і тим же терміном «організація». У ранніх працях з організації діяльності промислових підприємств Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, які склали основу класичної теорії, фактично «організація» розглядалася, перш за все, як упорядкованість, організованість, тобто у першому значенні. Приблизно в той же час О. Богданов, досліджуючи принципи організації систем, у дане поняття більше вкладав значення самої діяльності з упорядкування (основу «текнології» О. Богданова становлять поняття формування й регулювання динамічних комплексів) [10]. У працях прихильників так званої неокласичної школи (П. Друкера, О. Желінь, Б. Люсато), організація сприймається і як спільність (третє поняття) і як підприємство (четверте поняття). М. Вебер і Г. Мінцберг розглядають бюрократичні організації насамперед з позицій властивої їм внутрішньої упорядкованості (називаються п'ять характерних організаційних структур – централізована, механістична бюрократія, професійна бюрократія та ін.), а Б. Люсато формулює принципи організації, вкладаючи в це поняття спільності, внутрішньої впорядкованості і формальне значення організації як підприємства, установи [10].

Таким чином, відповідно до різних значень терміну «організація» можна визначити й декілька понять теорії організації. Відповідно до значення терміну «організація» як впорядкованість під теорією організації розуміють науку, що вивчає закономірності діяльності реально існуючих об'єктів як систем, зокрема – створених об'єднанням людей для сумісної діяльності. Відповідно до значення

терміну «організація» як «організування» під теорією організації слід розуміти науку, що вивчає методи впорядкування соціальних систем, тобто таких, що створені виключно людиною та елементами яких є людина. Відповідно до значення організації як «спільність, цілісність», теорія організації вивчає поведінку соціальних систем у зовнішньому середовищі. Відповідно до значення терміну «організація» як установа, підприємство, колектив, теорія організації вивчає закономірності створення, розвитку та призупиненні діяльності таких об'єктів.

1.2. Формування термінології організації

Неоднозначність терміну «організація» породжує й неоднозначність термінології теорії організації. Кожне із значень терміну «організація» має власне семантичне поле взаємопов'язаних понять та термінів. Кожне з понять організації має власний зміст, однак через спільність їх вживання спостерігаємо певний перетин семантичних полів термінів організації в різних значеннях цього слова, що представимо схемою на рис. 1.1

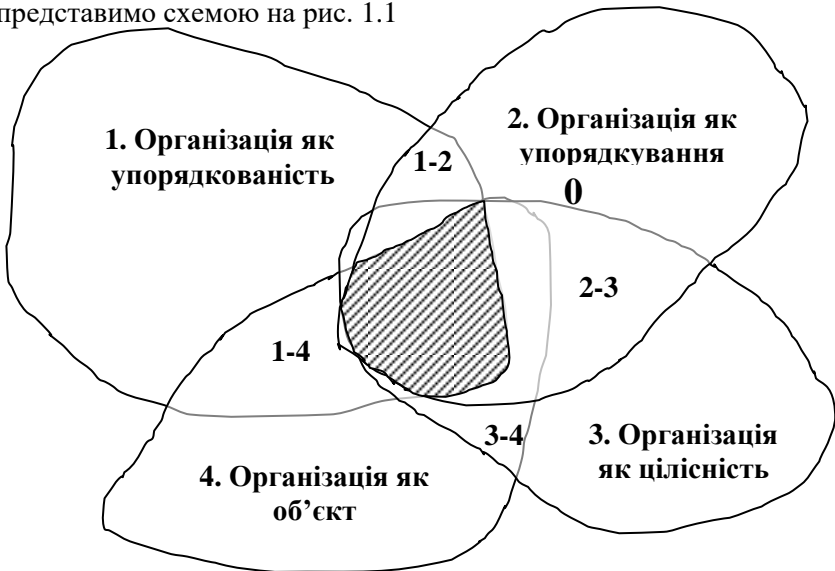


Рис. 1.1. Схема перетину семантичних полів чотирьох понять організації

На рис. 1.1 показано: 0 – загальна область перетину; 1-2, 2-3, 3-4, 1-4 – області перетинів полів.

У результаті численні терміни, утворені з використанням слова «організація», несуть різне змістовне навантаження у контексті того поняття організації, якого вони стосуються, що продемонструємо прикладами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Віднесення термінів до різних понять організації

Словосполучення	Поняття організації як:			
	упорядкованість	упорядкування	цілісність	об'єкт
Організація діяльності	+	+		
Ефективна організація	+	+	+	+
Одна організація				+
Стиль організації		+	+	+
Теорія організації	+	+	+	
Теорія організацій				+
Форма організації	+	+		
Метод організації		+		
Ціль організації		+	+	+
План організації		+		+
Організаційні проблеми	+	+	+	
Організаційна робота		+	+	
Організаційне проектування		+		
Організаційна поведінка		+	+	
Організаційний ресурс	+	+	+	
Організований процес	+			
Ефект організації		+	+	+

Проілюструємо схемою на рис. 1.2 процес створення термінології організації. Схема показує, що основу тезаурусу організації складає сукупність словоформ, створених від терміну «організація» відповідно до 4-х його значень, які формують словоформи ядра семантичного поля організації: організація, організаційний, організатор, організовувати та ін.

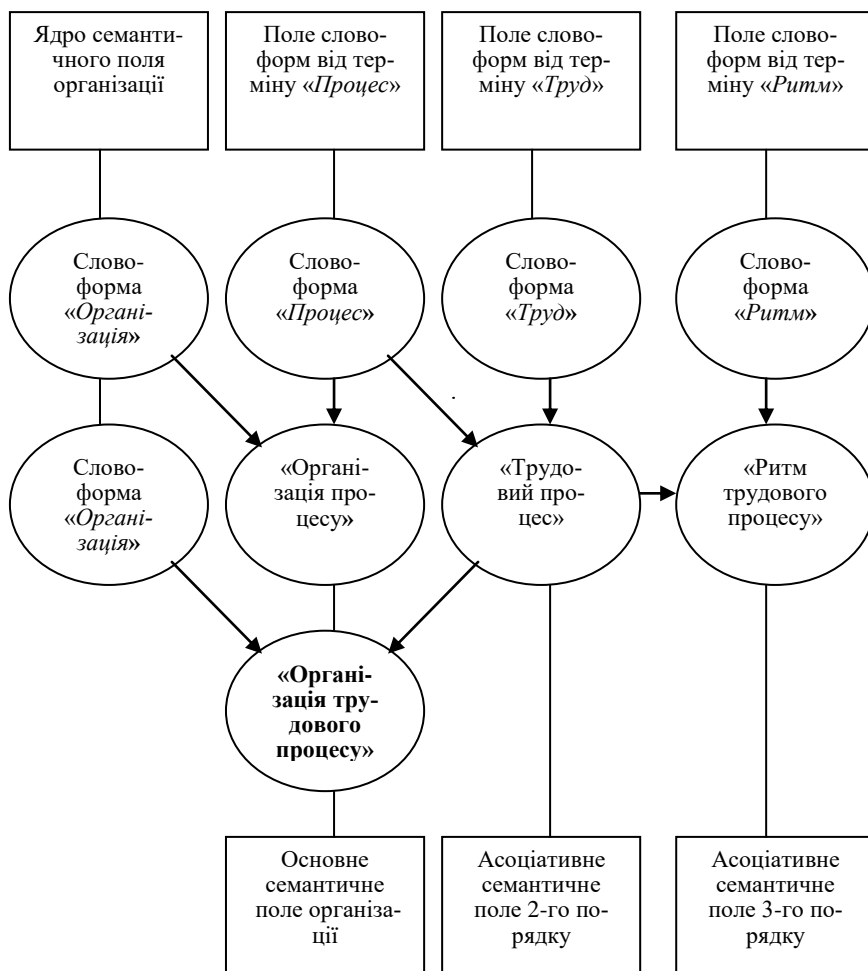


Рис. 1.2. Принцип формування термінології організації

Приведений на рис. 1.2 приклад формування терміну «організація трудового процесу» показує, як він складається шляхом об'єднання слівформ з семантичного ядра організації із словесними іншими полів (даному разі «процес», «труд»). Взагалі комбінація термінів основного семантичного поля організації з іншими необхідними термінами формуються термінологічні поля 1-го, 2-го й більш високих порядків.

1.3. Закони організації

У загальноприйнятому застосуванні закон «відображає зв'язок і взаємозалежність яких-небудь явищ об'єктивної дійсності» [6]. Однак слід брати до уваги, що на відміну від законів фізики, біології, інших природничих, а також технічних наук, де закон має силу прямої дії й може бути безпосередньо врахований та застосований певним способом, закони суспільних наук не підлягають прямому застосуванню в рамках одного об'єкта або одиничного явища. Проте, це не означає відсутність усяких закономірностей в організації або неможливість їх використання. У зв'язку із цим слід врахувати, як співвідносяться між собою такі категорії, як науковий закон і закономірність. Закономірністю зазвичай вважають необхідний, істотний взаємозв'язок явищ реального світу, який постійно повторюється та неодноразово експериментально підтверджується [6]. Тоді під науковим законом у суспільному житті слід розуміти затвердження стійкого взаємозв'язку між певними явищами, яке може бути прийняте в якості дійсного для даної сфери реальності.

Пошук закономірностей і формування системи законів або принципів організації є основним спонукальним мотивом розвитку її теорії. Поза всяким сумнівом, дія таких загальних законів систем як закони синергії, необхідної різноманітності, зворотного зв'язку та інших поширюється й на організацію.

Синергетика, як наука, що вивчає самоорганізацію в системах, саме базується на прояві загальносистемного закону емерджентності (цілісності) систем, згідно з яким визнається, що можливості системи можуть бути більше або менше простої суми можливостей її елементів. Згідно з законом необхідної різноманітності складність, або різноманітність суб'єкту управління будь-якою системою по-

винна відповідати складності керованого об'єкта. Сутність закону зворотного зв'язку полягає в тому, що цілеспрямована система не може існувати без постійного контролю відповідності її дійсного положення запланованому. Ці загальносистемні закони, а також загальнолюдський принцип економії ресурсів і часу, лягли в основу різних спроб сформулювати систему законів організації.

Одна з перших спроб сформулювати закони організації започаткована К. Адамецькі в 1903 році, що вилилося у формулювання лише трьох законів, які по суті відображали низку правил людської діяльності:

закон поділу праці, який виражає відокремлення виробничої та управлінської праці, окремих видів робіт;

закон концентрації або інтеграції, який обумовлює об'єднання однакових функцій, робіт для досягнення загальної мети;

закон гармонії, який говорить, що кожна робота повинна відбуватися у свій час [11, с. 9].

Таблиця 1.2

Система законів і закономірностей організації виробничих систем

Закони організації виробничих систем за Є. Г. Гінзбургом	Закономірності організації за О. Г. Туровцем і В. М. Родіонову
<u>Закони статички системи</u> 1. Відповідності меті 2. Відповідності зовнішньому середовищу 3. Відповідності елементів системи один одному 4. Відповідності зв'язків елементів систем їх властивостям і сутності системи 5. Резервів 6. Усунення надмірності <u>Закони розвитку системи</u> 7. Інерції 8. Еластичності 9. Безперервності вдосконалювання системи	1. Відповідність цілям виробництва 2. Відповідність матеріальній базі виробництва 3. Відповідність технічним умовам і економічним вимогам 4. Комплексність 5. Безперервність поліпшення 6. Відповідність вимогам гуманізації праці 7. Взаємна відповідність структур систем управління й виробництва 8. Участь працівників у діяльності з організації виробництва

У подальшому спроби формулювання законів організації не припинялися вже ніколи. Так, Е. А. Смирнов зв'язує з організацією закони синергії, самозбереження, розвитку, поінформованості, упорядкованості, єдності аналізу і синтезу, композиції та пропорційності [9, с. 97-164]. Є. Г. Гінзбургом [3, с. 12-14] сформульовано 9 об'єднаних у дві групи законів організації виробничих систем, О. Г. Туровцем і В. М. Родіоновною [11, с. 10-11] запропоновано 8 закономірностей організації виробництва (табл. 1.2).

І хоча дані закони й закономірності не є рекомендаціями прямої дії, оскільки не відображають конкретних функціональних залежностей між різними факторами, вони все-таки становлять основу практичної діяльності у сфері організації.

1.4. Принципи організації

Суспільні закони, до яких безумовно належать і закони організації, лише формулюють закономірності, які об'єктивно мають місце і які можна виразити й через менш строге визначення принципу, як вихідного положення науки, основного правила діяльності [8]. Позитивний досвід організації діяльності підприємств протягом багатьох років відображений у вигляді строгих теоретично обґрунтованих і практично виправданих рекомендацій, які отримали назву «принципів організації». Ледь не першими в цій сфері вважаються висунуті в 1912-му році Г. Емерсоном 12 принципів організації виробництва (в оригіналі – принципів продуктивності) [13, с. 32; 284]. Практично паралельно, але трохи пізніше за датою опублікування, свої 14 принципів, які поклали початок розвитку «адміністративної теорії», висунув А. Файоль. Принципи організації, які найбільш виразно здійснюються в сучасній діяльності промислових підприємств, представимо в табл. 1.3.

Залишаючись надійними правилами організації діяльності, організаційні принципи в той же час з'явилися джерелом різних форм і методів їх застосування, що становить основу варіативності сучасної організації. Звісно, що й Г. Емерсон і А. Файоль із самого початку попереджали про необхідну міру прямого використання організаційних принципів.

Таблиця 1.3

Принципи раціональної організації діяльності підприємства

Принцип	Зміст принципу
<i>Загальні принципи організації</i>	
1. Цілеспрямованості	Спрямованість на одержання економічного результату згідно заздалегідь встановленого критерію
2. Мінімального обсягу діяльності	Здійснення діяльності в обсязі, що забезпечує середньогалузеві витрати виготовлення продукції й послуг
3. Господарської автономії	Делегування господарської відповідальності підприємства своїм підрозділам
4. Додержання профілю	Забезпечення підприємством своїх можливостей згідно спільності рис продукції, що випускається, або послуг, що надаються
5. Спеціалізації	Обмеження функціональних можливостей підприємства і його підрозділів за рахунок регулювання однорідності продукції і послуг
6. Структурування	Раціональність підрозділу підприємства на складові частини
7. Резервування	Прагнення до створення резервів ресурсів для стійкого функціонування
8. Плановості	Завчасна регламентації організації діяльності
9. Гуманізації	Передача виконання фізичної та інтелектуальної роботи від людини до механізму, машини, автомата
<i>Принципи раціональної організації процесів</i>	
10. Прямого потоку	Розташування учасників діяльності в порядку проходження виконуваних ними операцій
11. Безперервності	Побудова виробничих процесів з найменшими перервами
12. Паралельності	Сполучення в часі виконання часткових процесів для скорочення тривалості загального процесу
13. Пропорційності	Відповідність можливостей окремих підрозділів, учасників діяльності вимогам забезпечення її здійснення
14. Ритмічності	Отримання рівномірних за часом результатів

15. Диференціації процесів	Прагнення до поділу процесів діяльності на операції, переходи, проходи, елементи, процедури, прийоми
16. Профілактики	Завчасне виконання обслуговуючих процесів, які забезпечують своєчасність виконання основних
Принципи організації управління	
17. Відповідності суб'єкта керованому об'єкту	Реалізація при побудові керуючої підсистеми загальносистемного закону необхідної різноманітності
18. Єдиноначальності	Підпорядкування працівника тільки одного прямому (лінійному) керівникові
19. Обмеження зони контролю	Обмеження числа підлеглих одному керівникові
20. Ієрархічності керівництва	Побудова багаторівневої системи керівництва
21. Близькості координування	Обмеження координування через рівень системи керівництва
22. Збалансованості повноважень працівників	Наділення працівника правами, які відповідають його обов'язкам, і відповідальністю, при якій правова норма перетерплювати несприятливі наслідки невиконання обов'язків не перевищує їх значимості [95]
23. Централізації і децентралізації	Забезпечення раціонального співвідношення обсягів виконання функції центральним органом керування та підрозділами

Так, Г. Емерсон призивав, при необхідності, обмежитися лише деякими принципами, що б «свідомий працівник міг, виходячи з цих принципів, з'ясувати, які саме... зручні йому, наприклад, для досягнення певних ідеалів, або які з них дадуть йому дійсно точний, надійний і повний облік» [12, с. 170]. Так само й А. Файоль, вважаючи запропоновані їм принципи універсальними, все ж таки вказував, що їх застосування має носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, у якій здійснюється керування. Він відзначав, що система принципів ніколи не може бути завершена й залишається відкритою для доповнень, змін, перетворення, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні й узагальненні.

1.5. Приклади прояву законів та визначення міри застосування принципів організації у діяльності підприємств

Проілюструємо прояви дії найбільш узагальнених законів організації у діяльності підприємств.

- Сформульований уперше Н. Вінером у своїй щонайважливішій праці [2] закон зворотного зв'язку знаходить своє практичне втілення в тому, як підприємство формує власну структуру управління. Орієнтація більше на зворотний зв'язок відбивається в недуже розвиненій системі планування й організації виконання завдань, коли досягнення поставленої мети здійснюється здебільшого заходами самоорганізації, контролю та регулювання діяльності в порядку використання зворотного зв'язку. І навпаки, посилення функцій планування й організації, орієнтованих на передбачення очікуваних результатів, відображає менш значну роль використання зворотного зв'язку.

- Міра розвиненості суб'єкту управління в соціальних системах повинна відповідати дії такого найзагальнішого закону, як «закон необхідної різноманітності», згідно з яким складність, або різноманітність суб'єкту управління повинна відповідати складності об'єкта управління. Відповідно до дії цього закону спостерігаємо наявність значної кількості підрозділів у системах управління великими підприємствами та їх обмежений склад у малих підприємствах.

- Прояв дії закону синергії стосовно підприємства означає, що успіх досягається в результаті такої організації його діяльності, коли комбінація використання приблизно одних і тих же ресурсів може забезпечити різний ефект за рахунок найкращої відповідності ресурсів поставленим цілям діяльності [9, с. 97-102]. Прояв позитивного ефекту синергії прирівнюють формальному придбання додаткових ресурсів, таким чином результат діяльності підприємства залежить від ступеня розуміння працівниками ефекту синергії [9, с. 103-105]. У практичному плані це відображає зусилля з вибору найбільш вигідної продукції, повного використання устаткування, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та ін., тобто не за рахунок простого нарощування використовуваних ресурсів, а, навпаки, при збереженні їх обсягу або навіть економії. Так, сам факт

перевищення ціною продукту C його собівартості C ($C > C$) вже є проявом дії закону синергії.

- Вимірювання принципів організації.

Як правило, показником втілення будь-якого принципу організації є деяка відносна величина K , вимірювана в межах від 0 до 1 або від 0 до 100 %, яка визначається відношенням двох значень організаційного показника A за однією з двох версій:

$$a) K = A_d / A_{баз}, \quad (1.1)$$

або

$$б) K = 1 - (A_d / A_{баз}), \quad (1.2)$$

де A_d – досягнута величина організаційного показника;

$A_{баз}$ – базисна величина організаційного показника, яка приймається до розрахунку при оцінці рівня втілення принципу організації;

а) – версія для випадків, коли для підвищення рівня втілення принципу досягнута величина A_d повинна наближатися до $A_{баз}$;

б) – версія для випадків, коли для підвищення рівня втілення принципу досягнута величина A_d повинна зменшуватися від $A_{баз}$ до 0.

Наприклад, версія а) застосовна при оцінці рівня здійснення принципу спеціалізації ($K_{сп}$):

$$K_{сп} = B_{сп} / B_{заг}, \quad (1.3)$$

де $B_{сп}$ – обсяг спеціалізованих робіт (або продукції) – прагне до значення знаменника;

$B_{заг}$ – загальний обсяг виконуваних робіт – величина постійна.

Прикладом використання версії б) може бути вимір рівня здійснення принципу паралельності $K_{пар}$:

$$K_{пар} = 1 - (T_{п} / T_{нп}), \quad (1.4)$$

де $T_{п}$ – тривалість циклу при досягнутому рівні застосування принципу паралельності (менше значення знаменника);

$T_{нп}$ – тривалість циклу (максимальна) без застосування паралельного принципу виконання робіт.

- Визначення міри застосування принципів організації.

У застосуванні принципів організації закладена колізія між прагненням до здійснення кожного принципу організації діяльності й обмеженістю наявних для цього ресурсів. З одного боку, максимальне втілення принципу організації забезпечує найбільш повне вико-

ристання певних ресурсів діяльності, а значить – зниження витрат, які безпосередньо залежать від способу застосування даного принципу, і які назовемо операційними витратами. З іншого боку, прагнення в максимальній мері здійснити будь-який принцип організації (на рис. 1.3 позначено через P_3) вимагає зростання додаткових витрат.

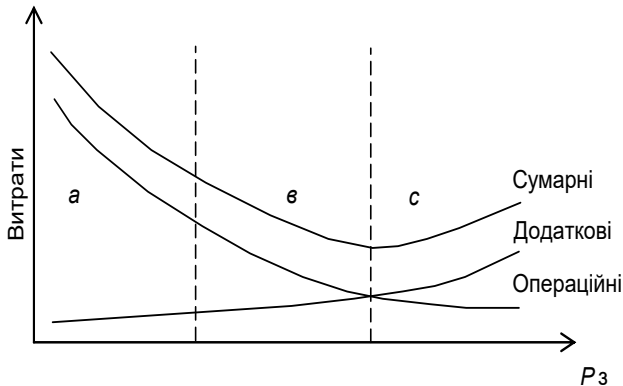


Рис. 1.3. Зони, що відображають ступень здійснення принципу організації:

а – неприпустимо низький; в – припустимий; з – неприпустимо високий.

Комбінація динаміки операційних і додаткових витрат формує зони неприпустимо низького, припустимого та неприпустимо високого рівня здійснення принципу організації, позначеного через P_3 на рис. 1.3 [5].

1.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Перелічити декілька понять, що визначаються терміном «організація» як у науковому так і звичайному розумінні.
2. Що визначає «організація» як властивість, якість системи?
3. Що визначає «організація» як функція діяльності людини?
4. У чому проявляється властивість «організації» як поняття спільності?
5. До яких систем можна застосувати поняття «організація»?

6. Чим пояснюється зміст поняття теорії організації як науки?
7. Які значення терміну «організація» покладені в основу формулювання термінології науки організації?
8. Дати трактування найбільш зрозумілих законів організації?
9. Що відрізняє закони організації від фізичних законів?
10. Як трактувати закон зворотного зв'язку стосовно організації діяльності?
11. Як відбивається в практиці підприємств дія закону необхідної різноманітності?
12. У чому проявляється закон синергії в діяльності підприємств?
13. Яку роль відіграють принципи раціональної організації?
14. Яким чином можна кількісно визначити рівень використання принципу раціональної організації?
16. Чи може досягатися максимальне втілення принципів раціональної організації у діяльність людини, а якщо ні, то через що?
17. Які найважливіші принципи регламентують організацію процесів у просторі?
18. Які найважливіші принципи регламентують організацію процесів у часі?
19. Які організаційні принципи використовувані у побудові систем управління?

1.7. Література

1. Бергаланфи Л. Общая теория систем – критический обзор / Л. Бергаланфи // Исследования по общей теории систем (сборник). – М.: Прогресс. 1969. — С. 123—141.
2. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Норберт Винер. — 2-е изд. — М.: Наука. Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. — 344 с.
3. Гинзбург Е. Г. Законы и методология организации производственных систем : [учебн. пособ.] / Е. Г. Гинзбург. — Иваново: Ивановский госун-т, 1988. — 68 с.
4. Казарновский А. С. Совершенствование организационных структур промышленных предприятий (вопросы методологии) / А.

С. Казарновский, П. А. Перлов, В. Т. Радченко. — К.: Наукова думка, 1981. — 187 с.

5. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.

6. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. — 20-е изд., стереотипн. — М.: Русский язык, 1983. — 816 с.

7. Принципы самоорганизации / [под ред. А. Я. Лернера]. — М.: Наука, 1966. — 622 с.

8. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.

9. Смирнов Э. А. Теория организации : [учебн. пособ.] / Э. А. Смирнов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 248 с.

10. Тарасов В. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций – предвестник эры реинжиниринга / В. Б. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 4. — С. 67 – 72.

11. Туровец О. Г. Теоретические основы организации производства : [учеб. пособ.] / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2003. — 216 с.

12. Фалько С. Г. История науки об организации производства (НОП) / С. Г. Фалько. — М.: МВТУ им. Н.Э. Баумана, 1988. — 98 с.

13. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон ; пер. с англ. ; науч. ред. В. С. Кардаш. — М.: Экономика, 1972. — 223 с.

Тема 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ

2.1. Історичний процес формування уявлень організаційної теорії.

2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації.

2.3. Сучасна організаційна парадигма.

2.4. Приклади змінюваності організаційних засад діяльності підприємств у сучасному ринковому середовищі.

2.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.

2.6. Література

2.1. Історичний процес формування уявлень організаційної теорії

У розвитку теорії організації виділяють чотири періоди: древній, мануфактурний, індустріальний і сучасний [6]. Самі ранні згадування про інтерес людей до організації їхньої діяльності є в древніх книгах Єгипту (організація землеробства), роботах Платона (який відмічав вимоги спеціалізації праці), Сократа (який вказував на необхідність підбора кадрів керування, на спільність функцій керування для промисловця, торговця й воєначальника). У стародавньому Римі вперше створена лінійна система керування провінціями, армією із установленням раціональних обріїв керування у вигляді обмеження числа підлеглих: не більше 8 для вищих рівнів керівництва, 12-15 для середніх і до 30 для нижчих рівнів.

З XVIII століття у зв'язку з розвитком великого мануфактурного виробництва підсилюється науковий інтерес до проблем організації виробництва, праці й керування. У 1700-му році Аммонтон представив до Паризької Академії доповідь про принципи хронометражу виконання операцій людьми й конями, а в 1798-м року фізик Кулон опублікував доповідь «Про продуктивність людської праці».

В 1761-му році граф П. І. Шувалов, який відав Тульським збройовим заводом, сформулював принципи взаємозамінності, а пізніше на цьому ж підприємстві механіком П. Д. Захаво (в 1818-му році) був застосований принцип поділу праці (18 операцій виготовлення багнета, з яких 11 виконувалися на спеціалізованих верстатах). Першою допомогою з організації виробництва стала опублікована в

1782-му року англійцем Чарльзом Беббеджом книга «Економіка машинного й мануфактурного виробництва».

Індустріальний період зв'язується з результатами робіт Тейлора, що створив фундамент науки про організацію виробництва, що регулює, зокрема: 1) установлення часу процесів на основі поділу праці, хронометражу операцій і вивчення рухів; 2) підбор устаткування й режимів обробки для одержання максимальної продуктивності; 3) поділ функцій операторів і адміністративного керування (1903 рік). В 1912-му році Емерсон оформив систему принципів організації виробництва (в оригіналі – принципів продуктивності). Подальше вивчення виробничих рухів провадився Гилбертом, а опис виробничих процесів у вигляді графіків Гантом (1861-1919), що створили основи календарної регламентації робіт. Вчення Тейлора доповнено ідеями й досвідом створення конвеєрного виробництва під керівництвом Генрі Форда (1863-1947). Принципи організації управлінської діяльності узагальнені Анрі Файолем (1841-1926).

У Росії питання теорії організації розробляли К. Адамецькі (1866-1938), О. Богданов (1873-1928). Уперше в світі у МВТУ (м. Москва) з 1907-го року М.Ф. Чернавським читався курс «організації виробництва». У 1911-му році їм видана книга «Організація промислових підприємств по обробці металів». Суть системного підходу до організації розкрита у видатній роботі О. О. Богданова «Загальна організаційна наука (тектологія)», виданої в 1913-1917 рр.

Сучасний етап розвитку теорії організації пов'язаний із вирішенням нових задач, які постали в умовах бурхливого розвитку суспільства споживання, коли приріст розмаїтості господарської діяльності значно перевищує приріст її обсягів. Через те вже починаючи з другої половини минулого сторіччя розвиток теорії був спрямований на вирішення проблем багатопродуктової організації систем і процесів. Були розроблені теоретичні основи багатопредметної потокової організації, диверсифікованості, господарській адаптації, гнучкій організації, а також створені організаційні механізми на базі коштів автоматизації обчислень, керування, проектування й моніторингу.

У США був досягнутий вищий рівень формалізації організаційних задач через створення цілого наукового напрямку «дослідження операцій», розроблені численні алгоритми рішення організаційних задач. У Японії шляхом адаптації діяльності до умов надви-

сокої вартості землі, виробничих і складських площ, досягнуті найвищі зразки організації процесів у часі, наприклад у вигляді системи «Канбан».

- Формування поняття об'єкту організації.

Впродовж тисячоріч людство нагромадило величезний досвід організації своєї діяльності, який наука зробила об'єктом свого вивчення, пояснення й узагальнення. У самих ранніх згадуваннях про інтерес людей до організації землеробства, ремесел або торгівлі первинні уявлення про організацію формуються у зв'язку з усвідомленням об'єкта, до якого вона має відношення: це, як правило, діяльність людини. Однак ступень узагальненості, вірогідності й корисності цих знань ще й дотепер залишається недостатнім для задоволення всіх потреб практики, тому завдання формулювання об'єкту організації залишається однією з надзвичайно актуальних проблем організаційної теорії.

- Формування первісних уявлень про предмет організації.

Загальний історичний процес поділу й усуспільнення праці, який виразився в розкладанні виробництва на окремі технологічні переділи й операції, а керівної діяльності – на окремі функції й процедури, обумовив формування первинних уявлень про предмет організації. Розуміння предмета організації багато в чому сформувалося під впливом того внеску, що внесли основоположники наукового менеджменту: Фредерік Тейлор (1856-1915), який створив систему цехового менеджменту й основи раціоналізації праці; Анрі Файоль (1841-1925), який розробив загальні принципи й систему адміністративного управління; Гаррінгтон Емерсон (1853-1931), який вперше сформулював принципи ефективної організації; Генрі Форд (1863-1947), який втілював основні ідеї менеджменту.

Надалі вивчення виробничих рухів Ф. Гілбретом (1868 – 1924), а цілісних виробничих процесів – Г. Гантом (1861-1919), створило основи календарної регламентації робіт і їх графічного опису. Підсумком цього періоду з'явилося формування класичної теорії організації, яка розглядає предмет організації у вигляді комбінації двох її проявів:

- 1) як упорядкованості взаємодії елементів діяльності, яка забезпечує досягнення поставленої мети, що й проявляється в різних формах організації;

2) як функції людини з упорядкування діяльності, що проявляється через сукупність принципів і методів організації.

● Класична організаційна теорія характеризується тим, що вона побудована для доволі вузького діапазону об'єктивних умов, припускає стабільність цілей, зовнішнього середовища, управлінських технологій, у неї домінують формальні характеристики.

Засновниками класичної теорії організації стали Ф. В. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Л. Гант, Г. Емерсон, М. Л. Кук, А. Файоль, М. Вебер та ін.

Основним предметом розгляду класичною теорією є робота. Класичний підхід заснований на детальній специфікації функцій, розподілі робіт за секторами, відділами, підрозділами, делегуванні повноважень, чіткому визначенні відповідальності й правил формальних взаємин, детальній організації роботи безпосередніх виконавців. У межах даної теорії сформульовано принципи організації, критерії формування організаційних структур, створення системи підрозділів, визначення керованості й делегування прав і відповідальності. Значним внеском у розвиток класичної теорії з'явилася розробка бюрократичної теорії, основи якої викладені в працях Макса Вебера.

Ідеї й концепції, охоплювані класичною теорією організації, являють собою результат роботи багатьох учених і практиків. Спочатку теорія організації не була виділена як спеціальний предмет розгляду й вивчалася в рамках теорії наукового управління. Ф. Тейлор і його послідовники бачили в організації найкращий спосіб добитися високої ефективності праці. Цього завдання досягалися за допомогою поділу та планування робіт і їх виконання. При такому підході відбувається поділ праці керівника й виконавця, і на кожному рівні організації відбувається спеціалізація функцій. Кожний рівень зайнятий своєю справою й не втручається без необхідності у функції інших. Крім того, Ф. Тейлор запропонував диференційовану відрядну оплату праці, при якій робітники одержують заробітну плату пропорційно своєму внеску в виробництво, як основний фактор мотивації праці. Для підвищення продуктивності праці передбачаються конкретні заходи, спрямовані на раціональне використання трудових прийомів, засобів виробництва, вводяться суворі норми на застосування матеріалів і інструментів, точний облік робочого часу,

контроль над кожною операцією. Ф. Тейлор трактував організацію як суцього формальну, відкидаючи відносини, не регламентовані службовим, функціональним змістом.

- На початку XX століття промислове виробництво зіштовхнулося з ускладненням організаційних структур і їх різноманітністю. З'явилися картелі, синдикати, трести й інші складні форми виробництва й збуту. Нові форми діяльності підприємств висунули нові проблеми організації, які стали предметом вивчення А. Файоля. Для А. Файоля організація – це визначення й створення загальної структури підприємства відповідно до конкретних цілей, що породжує необхідність додати форму всій структурі й обґрунтовано визначити місце й функції кожного з її компонентів. Він запропонував три групи принципів організації – структурні принципи, принципи процесу й принципи кінцевого результату.

Структурні принципи забезпечують основні напрямки для створення системи взаємозалежних завдань, прав і відповідальності, до яких він відніс поділ праці, як між виконавцями, так і між керівниками й виконавцями; єдність мети й керівництва, відповідно до якої діяльність, що має загальну мету, повинна виконуватися за єдиним планом і управлятися одним керівником. Відповідно встановлюються необхідні співвідношення централізації й децентралізації, влади й відповідальності тощо.

Принципи процесу пояснюють дії керівника при спілкуванні з підлеглими, співвідношення таких цінностей як справедливність, дисципліна, винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд і підпорядкування головному інтересу.

Принципи кінцевого результату визначають бажані характеристики організації, такі як порядок, стабільність, ініціатива. Крім того, Г. Файоль виділив п'ять основних елементів, що становлять функції адміністрації: передбачення, планування, організацію, координування й контроль. Він доводив, що адміністративні функції не винятковий привілей вищого керівництва, а існують на будь-якому рівні організації і їх виконують певною мірою навіть робітники.

- Основи бюрократичної теорії організації містяться в роботах М. Вебера. За його розумінням бюрократія – це форма правління з жорстко відпрацьованими процедурами. Бюрократична організація гарантує передбачуваність поведінки найманих робітників. Внутрі-

шня логіка бюрократичної структури привела М. Вебера до висновку, що вона є кращою в порівнянні з іншими формами за точністю, стабільністю, швидкістю, дисципліною й надійністю. М. Вебер визначив основні принципи побудови й існування бюрократичної організації:

1) високий рівень кваліфікації виконавців і чіткий формальний поділ праці, при якому виконавці несуть повну відповідальність за ефективність своїх дій;

2) кожне завдання виконується відповідно до загальних вимог організації з метою найкращої координації, завдання задаються жорстко в термінах конкретних результатів;

3) кожний співробітник або керівництво підрозділів відповідає перед керівником за свої дії або дії підлеглих, влада керівника забезпечується ієрархічним принципом, при якому нижчестоящий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;

4) дотримання дистанції між керівником і підлеглими й між співробітниками в цілому, виконання роботи не залежить від особистих якостей працівника й припускає формальну знеособленість посадових обов'язків;

5) наймання на роботу ґрунтується на відповідності кваліфікації працівника, який захищається від довільного звільнення й одержує можливість просування по службі, засноване на його досягненнях.

Ефективність бюрократичних організацій заснована на вищому ступені організованості системи, її керованості. Найчастіше певні організації використовують тільки деякі риси бюрократичної організації. Однак в умовах мінливого зовнішнього середовища така організація втрачає можливість бути адаптивною, що може привести до її саморуйнування. Крім того, бюрократичне керування не сприяє росту потенціалу працівників, розвитку їх ініціативи.

● Розширення предмета організації в рамках загальної теорії систем.

В роботах з теорії організації початку минулого століття не завжди послідовно відбивалася зазначена вище подвійність самого поняття організації, незалежно від того, яким термінами воно передавалося в різних європейських мовах. В одних випадках під організацією розумілася «організованість, упорядкованість», в інших –

спосіб досягти необхідної організованості або кінцевого результату діяльності, у третій – обидва значення одночасно.

О. О. Богданов (1873-1928), досліджуючи принципи організації систем, у поняття організації більше вкладав значення самої діяльності з впорядкування, вбудовуючи будь-яке впорядкування систем у єдину методологію, яка одержала назву «тектології» [3]. Свою науку він назвав «тектологією» або загальною організаційною наукою. Основна ідея тектології полягала в тому, що природні й суспільні явища тотожні з погляду організації. Кожний елемент природи або суспільства необхідно розглядати як систему, а закони, закономірності й принципи єдині для будь-яких об'єктів. Головним О. Богданов уважав установлення об'єктивних закономірностей виникнення, функціонування й руйнування систем або організаційних комплексів. Він уважав, що від способу комбінації будь-яких елементів системи залежить позитивне або негативне їхнє функціонування. У своїх роботах О. Богданов спостерігає дуже важливий для розуміння організації принцип синергії. Організація, за О. Богдановим, – мережа процесів виробництва її складових, а структура – її особливий просторово-часовий образ. Організація не просто взаємодіє із зовнішнім середовищем, але адаптується до змін і еволюціонує разом з нею.

Ідеї О. О. Богданова розвив Людвіг фон Берталанфі (1901-1972), який в 40-і роки створив свій варіант загальної теорії систем (ЗТС) і досить чітко сформулював проблеми побудови її як фундаментальної науки, що досліджує проблеми систем різної природи [2].

З позицій загальної теорії систем під «організацією» розуміють властивість систем виявляти взаємозалежну поведінку її частин у рамках цілого. Саме це розуміння організації як внутрішньої впорядкованості В. Р. Ешбі образно застосовує до будь-яких об'єктів, будь це «кішка, автопілот або нафтоочишувальний завод» [14], підкреслюючи загальність організації як упорядкованості в усьому.

У результаті розвитку теорії систем і кібернетики виявилася певна колізія між поняттями організації:

- 1) як категорії загальної теорії систем;
- 2) як категорії класичної теорії організації діяльності підприємства.

Співвідношення понять організації в загальній теорії систем і в діяльності підприємств.

У чому ж полягає колізія двох різних базових понять, прихованих за одним терміном «організація»? З одного боку, можна говорити про організацію постачання або роботи колективу, а з другого – також і про організацію сонячної системи, організацію простору в картині художника й навіть про організацію технічного обладнання, ґрунтуючись на тому, що у всіх випадках має місце певна форма внутрішньої впорядкованості будь-якого розглянутого об'єкта. Це трактування організації як властивості самої системи – об'єкта.

Ця подвійність стала причиною роздвоєння загальної теорії систем на ЗТС у широкому змісті й на її застосування до діяльності підприємств. Вирішальними стали наступні дві ознаки роздвоєння, які мають значення для чіткої регламентації предмета саме організації діяльності підприємств.

Перше – це визнання відмінності класів систем. З позицій загальної теорії систем організація як функція впорядкування застосовна до будь-яких систем, тоді як організація діяльності підприємств проявляється тільки в класі систем підприємств, які є за своєю природою соціальними.

Друге – це визнання наявності суб'єкта організації. Важливим кроком до проникнення в суть такого складного явища, як організація, є розуміння того, що організація, як функція впорядкування або організовування, не може здійснюватися сама по собі, а завжди виконується певним суб'єктом стосовно того або іншому об'єкта.

Теорії, які стверджують, що існує єдиний раціональний спосіб побудови організації, називаються універсальними. Однією з таких теорій є універсальна теорія формування організацій «Гласієр», названа за місцем свого створення (Гласієрівська металева компанія, Лондон) в 50-ті роки ХХ століття як відповідь на зростання рівня соціальних вимог до роботи виробничих організацій. Ця теорія виділяє існування, щонайменше, чотирьох підсистем у кожній організації: виконавчої, апеляційної, представницької й законодавчої. Виконавська підсистема – це структура, у якій виконавці повинні виконувати певні вимоги й нести певне навантаження у відповідності зі своїм місцем в ієрархії відповідальності. Апеляційна підсистема припускає право кожного члена організації оскаржити рішення свого кері-

вника на більш високих рівнях, аж до головного керівництва й звернення до судових органів. Представницька підсистема формується шляхом обрання представників, що входять у раду керівництва організації разом з її керівниками. Функції законодавчої підсистеми полягають у виробленні політики організації за участю вибраних представників. Ця теорія вводить у структуру організації соціальний фактор і припускає врахування інтересів, як проведення, так і працівників.

Зміни об'єктивних умов функціонування організацій, характерні для XX століття, внесли чимало нового в розвиток поглядів, наукових концепцій. Зростання великих організацій, розвиток точних наук стосовно людини послужили основою для розробки нових наукових підходів до організацій, принципів і методів керування ними. Це викликало до життя безліч наукових ідей і шкіл, що вивчають закономірності побудови організацій, їх основні риси й стимули функціонування – формальні й неформальні організації, людські відносини, соціальні системи, поділ функцій і відповідальності, прийняття управлінських рішень, математичний апарат процесів управління. У цілому, це обумовило подальшу еволюцію теоретичних концепцій організації й формування сучасної організаційної парадигми.

2.2. Еволюція теоретичних концепцій організації

Загальносвітовий процес наростання змінності ринкового середовища вперше привів до розуміння необхідності перетворення вимог до організації діяльності підприємств у зв'язку з розвитком так званого «суспільства споживання», коли темпи змінюваності продукції стали випереджати темпи супутніх коректувань виробничої структури підприємств.

У світовій практиці з очевидністю це стало зрозумілим, коли в масовому виробництві, зокрема, в автомобілебудуванні США кількість моделей автомобілів, що випускалися, різко виросла з 300 в 1958 році до 477 в 1964-му [11, с. 26]. У СРСР це масово виявилось в період з 1965 по 1970 роки, коли, наприклад, тільки в приладобудуванні номенклатура основних приладів і засобів автоматизації збільшилася з 3780 до 6400 типів [11, с. 26]. Подальший вплив сучас-

ного ринкового середовища на організацію діяльності підприємств обумовлений наступними основними рушійними факторами:

науково-технічним прогресом, який спонукає задоволення все більш різноманітних потреб у вироблених товарах;

розвитком тенденцій «суспільства споживання», при якому зростання кількості видів товарів випереджає зростання обсягів їх виробництва;

розвитком ринку в напрямку глобалізації й посилення конкуренції виробників.

В умовах лавиноподібного процесу наростання темпів змінюваності продукції діючі форми організації виявляються або організаційно неможливими, або економічно неефективними, що стимулює підвищення їх адаптивності, яка розвивається в двох основних напрямках:

1) шляхом створення більш універсальних організаційних форм, здатних до сприйняття інновацій у складі продукції, технології та ін.;

2) шляхом постійної видозміни більш спеціалізованих форм організації для пристосування до мінливих умов.

У цілому це визначило на десятиліття вектор розвитку сучасної організації діяльності підприємств шляхом підвищення її адаптивності (від лат. *adaptatio* – пристосування [12, с. 17]), яку необхідно розглядати як здатність організації до пристосування до нових умов діяльності під впливом мінливості ринкового середовища, що схематично відобразимо рис. 2.1.

Яскравим прикладом реалізації першого напрямку є групова потокова лінія (ГПЛ), здатна одночасно виробляти певну групу різних виробів. Навпаки, другий напрямок відображає перемінно-потокова лінія (ППЛ), переналагоджувана час від часу з випуску одного виробу на інший.

Обидва напрямки мають єдину мету пристосування до мінливих умов, але демонструють відмінність, яку, за виразом О. Є. Лузіна, за аналогією проявляють такі дві податливі субстанції, як «гума» й «пластилін» [9]. Властивість гуми – у її еластичності, у тому, що після багаторазових розтягань вона не втрачає своєї первісної форми й властивості, що висуває вимоги до організації зберігати свою форму як при значному прирості обсягів виробництва, так і при їхньому

скороченні до мінімуму, що можна розглядати як «оперативну» адаптацію. Властивість пластиліну в тому, що, на відміну від гуми, він здатний зберігати додану йому форму, що обумовлює вимогу до організації перетворюватися в іншу необхідну форму, коли можливості оперативної адаптації вичерпані.

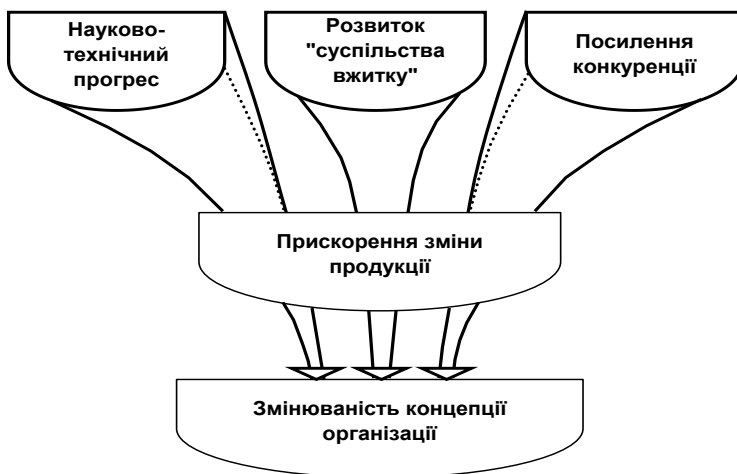


Рис. 2.1. Основний вектор впливу ринкового середовища на змінюваність концепції організації діяльності підприємств, починаючи з 2-ї половини 20-го сторіччя

Основним наслідком змінюваності організації діяльності підприємств під впливом мінливості ринкового оточення стала кардинальна зміна пропорції між типами виробництва за масовістю випуску продукції. Вже на початку 80-х років у промислово розвинених країнах крупносерійне та масове виробництво складало лише 20 %, тоді як 80 % складало серійне, дрібносерійне та одиничне виробництво [4, с. 12]. Внаслідок цього більшість виробничих ліній та ділянок стали багатомоделовими, що призвело до відповідних змін в організації виробництва. Це виразилося в широкому застосуванні, починаючи з кінця 60-х років, організації виробництва на основі типових технологій, організації забезпечення спеціалізації робочих місць переналагоджуваним оснащенням, групової організації й подетально-групової спеціалізації.

Саме під цим впливом у розвитку теорії організації діяльності відбувся певний здвиг уявлень: від організації як статичної форми здійснення діяльності до організації, як змінюваної сутності. Відповідно постулати класичної теорії організації, висунуті в роботах Фредеріка Тейлора (1856–1915), автора системи цехового менеджменту, Анрі Файоля (1841–1925), розробника загальних принципів адміністративного керування, Гаррінгтона Емерсона (1853-1931), який вперше сформулював принципи ефективної організації, Генрі Форда (1863–1947), який сформулював основні ідеї менеджменту, Ф. Гілбрета, творця основ наукової організації праці та інших, вже не задовольняли потребам реальної організації. Це повернуло увагу до проблем подальшого розвитку організації десятків видатних дослідників у всьому світі, основний акцент зусиль яких був направлений саме на питання організації діяльності підприємств у ринковому середовищі, що зазнавало все більш чутливих змін.

Основні риси сучасного виду організації сформувалися в 2-й половині минулого сторіччя, коли культурне й матеріальне зростання обумовили різке розширення потреб, а з ними – і перехід до нової організації діяльності у формі змінних багатопродуктових процесів переважно серійного типу з більшою концентрацією операцій на робочих місцях.

Саме під впливом об'єктивних процесів прискорення змінюваності ринкового середовища склався такий новий науковий напрямок розвитку управління діяльністю підприємств, як «стратегічний менеджмент», найважливіші питання якого розроблені Р. Акоффом, І. Ансоффом, Т. Пітерсом та Р. Уотерменом, М. Портером, Г. Мінцбергом та ін. Відповіддю ж теорії на виклики з боку мінливого середовища відносно підприємства в цілому стало визнання його цілісності й спільності поведінки, що дало поштовх розробці «неокласичної теорії організації» Дж. Хікса й Дж. Робінсон, «поведінкової теорії» Д. Макгрегора й А. Маслоу, «школи людських відносин» Г. Мюнстерберга, М. П. Фоллета й Е. Мейо.

Неокласичний підхід до теорії організації базується на таких фундаментальних положеннях, як: 1) обмеженість ресурсів; 2) раціональна поведінка економічних суб'єктів та 3) безоплатність ринкових транзакцій [1, с.10]. Це фактично відтворює умови діяльності підприємства при ринковій конкуренції, але при цьому його внутрішня

структура залишається незмінною, поки один з непорушних постулатів теорії організації щодо жорсткості структури підприємства не почав змінюватися [1, с. 9].

Визнання факту видозміни підприємств у залежності від його становища в ринковому середовищі сприяло дослідженню інституціональної змінності підприємств Р. Коузом, А. Слоуном, О. І. Вільямсоном та іншими [8; 10; 13]. У результаті сучасна система поглядів стосовно основ організації діяльності, сформульована з 70-80-і років ХХ століття, стала відповіддю на уявлення стратегічного характеру змін у в світовому суспільному розвитку – від індустріального етапу (1-а половина 20 ст.) до ери постіндустріального розвитку (2-а половина 20 ст.). До найважливіших чинників, що зумовили ці зміни зазвичай відносять:

- науково-технічний прогрес;
- концентрацію наукового і виробничого потенціалу;
- реструктуризацію світової економіки шляхом прискореного розвитку галузей, що безпосередньо задовольняють потреби людей;
- появу великого числа малих і середніх підприємницьких структур, критерієм діяльності яких є гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

Основні положення класичної та нової концепції організації можна порівняти в наступній табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні положення класичної та нової концепції організації

Класична (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та ін.)	Нова (Р. Уотерман, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер та ін.)
1. Підприємство – замкнута система, цілі, завдання та умови діяльності стабільні.	1. Підприємство – відкрита система, що розглядається у поєднанні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
2. Зростання масштабів виробництва продукції та послуг як головний чинник успіху та конкурентоспроможності.	2. Орієнтація не на обсяги випуску, а на якість продукції, робіт та послуг, на задоволення потреб споживача.

3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів; підвищення продуктивності праці як головне завдання менеджменту.	3. Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості та адекватності реакції, що забезпечує адаптацію до умов діяльності підприємства.
4. Головне джерело додаткової вартості – виробничий робітник та продуктивність його праці.	4. Головне джерело додаткової вартості – люди, що володіють знаннями (когнітариат) та умови для реалізації їх потенціалу.
5. Систему управління побудовано на контролі всіх видів діяльності, функціональному поділу праці, нормах, стандартах и правилах виконання робіт.	5. Систему управління орієнтовано на підвищення ролі організаційної культури та нововведення, мотивацію працівників и стиль керівництва.

Нову систему поглядів стосовно концепції організації діяльності в нових умовах, яка створює нові основи сучасного управління, справедливо називають «тихою управлінською революцією», принципи якої, що склалися з 90-х років XX ст. і залишаються до теперішнього часу, такі:

- лояльність до працівників;
- відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту;
- комунікації, що пронизують організацію від низу до верху, зверху вниз, по горизонталі;
- організаційна культура, що сприяє розкриттю здібностей працюючих;
- обов'язкове встановлення пайової участі кожного працюючого в загальних результатах;
- своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі;
- методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволеність працею;
- безпосередня участь менеджерів в роботі груп на всіх етапах як умова узгодженої роботи;
- уміння слухати всіх, з ким стикається в своїй роботі менеджер: покупців, постачальників, виконавців, керівників та ін.

Відповідно змінюються й риси конкретної організації діяльності підприємств. Представимо в табл. 2.2 основні риси сучасної

організації в зіставленні з основними положеннями класичної (та неокласичної) організації, так як це передбачається фахівцями [7].

Таблиця 2.2

Зіставлення основних рис класичної та сучасної організації діяльності підприємств

Ознака	Вид організації діяльності	
	Класична (неокласична)	Сучасна
Принцип організації виробничих процесів	Поопераційний поділ праці. Однопредметна потокова організація. Структурна перебудова при зміні продукції	Концентрація операцій, багатопредметна потокова організація, гнучке переналадження при зміні об'єктів виробництва
Типовий інструментарій організації виробничих процесів	Проектування потокової організації за тактом випуску виробу. Графіки циклів діяльності. Теорія запасів.	Проектування групової організації. Класифікація продукції й формування груп. Планування на основі теорії розкладів. Матеріальне забезпечення за принципом «точно в строк»
Виробнича структура	Функціональна спеціалізація підрозділів за стадіями виготовлення продукції	Предметно-функціональна спеціалізація підрозділів, широка кооперація учасників
Особливості функціонування підприємств	Унітарність, централізованість, керованість	Корпоративність, самоорганізація, делегування повноважень в управлінні, організаційна поведінка підприємств
Особливості системи керівництва	Лінійно-функціональні структури. Авторитарне керівництво. Вертикальна взаємодія. Посадові інструкції. Матеріальна мотивація праці	Дивізійні, матричні, цільові структури. Мотиваційний вплив. Горизонтальна взаємодія. Регламентація процедур. Соціальна мотивація праці

2.3. Сучасна організаційна парадигма

Накопичення нових рис організації діяльності людства в умовах глобалізації ринків, а особливо – у періоди фінансово-економічної кризи та виходу з неї – висуває все нові вимоги до організації діяльності, що потребує розвитку самої теорії організації. Аналізуючи сучасну ситуацію можна відзначити, що сьогоднішня організація вийшла за межі суто «неокласичної» теорії.

Нинішній етап розвитку ринку характеризується новим імперативом, що відображає диктат оптових покупців, які заради підтримки необхідних обсягів реалізації стимулюють створення ще більш різноманітної продукції, здійснюють масові та доволі ефективні рекламні заходи, що ставить як виробника, так і покупця у підпорядковане становище.

У цих умовах основні організаційні проблеми виробника викликані:

необхідністю виробляти все більш дрібні партії товарів при постійному розширенні їх номенклатури та скороченні життєвих циклів виробів;

скороченням термінів поставок продукції при високій невизначеності ринку споживачів та неможливості відмовлятися від будь-якого замовлення;

необхідністю прийняття строків постачання, які диктують замовники, з виробленням продукції на певний термін із вимушеним заморожуванням значних обігових коштів у продукції, яка випущена «під реалізацію»;

в умовах кризи – необхідністю також, поряд зі згаданим, знижувати відпускні ціни на вироблену продукцію.

Нові умови організації діяльності відповідно формують нову концепцію організації, що представляється у вигляді нової організаційної парадигми (від грецького «парадигма» як приклад, зразок [12]). Зазвичай під парадигмою розуміють ключову ідею, що лежить в основі побудови концепції, вихідну позицію в постановці проблеми, її поясненні й розв'язанні.

Сам термін «парадигма», що споконвічно застосовувався переважно в лінгвістиці, останнім часом активно використовується в трактуванні багатьох явищ управління, не в малому ступені, завдяки

популяризації його П. Друкером, який у своїй роботі проголосив нову парадигму менеджменту [5]. Поступово термін організаційна парадигма отримав поширення й у сфері теорії й практики організації на підприємствах як сукупність правил, порядок організаційних дій відповідно до деякої концепції. В інших випадках під організаційною парадигмою розуміють нову філософію управління або просто «тип організації».

Появу нової організаційної парадигми спричинює те, що принципи, форми й методи організації, сформульовані класичною теорією на початку XX століття, довгий час залишалися єдиною методологічною базою організації діяльності підприємств в умовах, коли коректування існуючої організації носило цілком плановий характер. Особливістю цього періоду було те, що параметри середовища виступали в ролі безпосередніх індикаторів необхідних форм організації, релевантних зовнішнім умовам.

У міру розвитку світового ринку й пов'язаного із цим прискорення змін ринкового середовища уявлення про підприємство, як статичний об'єкт, організація якого може бути відповідною до будь-якої незмінної форми, перестали відповідати дійсності. Саме ця об'єктивна реальність привела до усвідомлення значення впливу на організацію підприємства зовнішніх стосовно нього чинників, що ознаменувало перехід до неокласичної теорії організації, новий зміст якої визначався визнанням факторів мінливого навколишнього середовища як основної рушійної силою розвитку й зміни організації діяльності.

Неокласична теорія організації стала відповіддю на нові виклики в умовах рухливого й багато в чому невизначеного характеру зовнішнього середовища. У цих умовах класичний апарат організації вступає в дію на етапі, якому передують цілий ланцюжок дій суб'єкта в умовах ризику й невизначеності, після встановлення параметрів зміни середовища, для яких настроювання ідентифікаторів організаційних форм стає можливою. Таким чином, сама організаційна діяльність підприємства з інструмента прямого впливу усе більше перетворюється в процедуру вибору суб'єктом діяльності певної організаційної поведінки, правила якого неоднозначні й заздалегідь не визначені, а результати нерідко визначаються за спиною суб'єкта після

процесу безпосереднього виробництва, вже у процесі реалізації продукції.

Таким чином, можна вважати природною наступну послідовність зміни етапів розвитку теоретичних основ організації під впливом посилення мінливості ринкового середовища:

1) класична організація, яка сформувалася в умовах диктату виробника при стабільному ринку зі стійким попитом на основі поопераційного поділу праці та застосування стабільних монопродуктових процесів масового або крупносерійного випуску продукції;

2) «неокласична» організація, яка визначає пристосування діяльності підприємства в цілому до умов мінливого середовища при збереженні всередині підприємства основ класичної організації;

3) сучасна організаційна парадигма, яка складається під впливом диктату ринку на основі наскрізного характеру пристосування організації діяльності підприємства в цілому та всередині його до умов функціонування в зовнішньому середовищі і яка, за визначенням, наприклад, В. Б. Акулова та М. М. Рудакова, набуває характеру «гнучкої» [1].

І хоча дотепер не вироблено чітких і однозначних рекомендацій стосовно того, як діяти підприємству в сучасних умовах, призначення нової організаційної парадигми полягає в забезпеченні суб'єкта керівництва хоча б якимось інструментарієм організаційної роботи при невизначеності або високій динамічності зовнішніх впливів, коли для застосування більш чітких методів прийняття рішень немає необхідної інформації. Сучасна організаційна парадигма, що формується як адаптивна організація діяльності, займає певне місце в загальному процесі еволюції теорії організації, яке це визначимо схемою на рис. 2.2.

Розробка нової організаційної парадигми зв'язана також з необхідністю подолання стереотипів управління, які раніше склалися в системі централізовано-планового керівництва економікою. Протягом тривалого часу в методології організації переважали емпіричні методи, які за формою, але не за змістом були свого роду прообразами організаційних парадигм, що мали обов'язкове застосування. Найбільше широко використовувалися методи стандартизації й типізації, такі як типові організаційні структури управління, типові штати управлінських працівників, стандарти управління та ін.



Рис. 2.2. Місце сучасної організаційної парадигми в процесі еволюції теорії та практики організації

Але в найбільш вираженій формі зразки діяльності для підприємств формувалися у вигляді так званих «економічних», «господарських» або «організаційних» механізмів. Поняття «механізму» сполучається з епітетом «механічний», який означає «свідомо не регульований». Отже, при використанні поняття «механізм» передбачалося створення такої системи (економічної, господарської, органі-

заційної), яка забезпечувала постійний керуючий вплив, спрямований на забезпечення певних результатів діяльності. Особливістю же організаційної парадигми, що відрізняє її від організаційного механізму, є те, що її впровадження повинне забезпечувати необхідний рівень якості організації саме в змінюваних умовах зовнішнього середовища. Це висуває вимогу до організаційної парадигми як до рамкового процесу, який був би здатний направляти вибір суб'єктом необхідних методів і форм організації, і одночасно обмежувати застосування свідомо невідповідних організаційних рішень.

Створення сучасної організаційної парадигми йде шляхом розвитку окремих організаційних теорій, актуальність в яких викликається дією тих чи інших нових чинників. У цей час існують значні відмінності в підходах і предметі аналізу при розробці сучасних теорій організації.

З одного боку, спостерігається перетворення наукових основ класичної організації через постулати неокласичної, постіндустріальної в принципі новітніх неомодернізаційних теорій.

З іншого боку – розвиток теорії організації йде шляхом урізноманітнення способів розробки, вибору об'єктів, функцій, цілей організації. Одні схеми організації є результатом логічної функції, інші – сформульовані на основі дослідницьких розробок. Одні теорії ведуть головним чином пошук базових характеристик для опису організації, інші – намагаються описати «кращу» організацію. В одних випадках об'єктом теорії є підрозділи фірм, розглянуті в якості найважливішої основи аналізу, в інших – розглядаються питання організації в цілому.

- Сучасна системна організаційна теорія розглядає організацію й зовнішнє середовище, у якому вона функціонує, як ціле, тобто шукає оптимальний спосіб існування організації в умовах високої невизначеності, що визначає наступні характерні риси організації:

- прийняття рішень в умовах різноманітності інтересів усіх, хто залучений у єдиний процес;

- формування «центрів прийняття рішень»;

- виявлення точок напруги, проблем;

- налагодження спеціальних інформаційних потоків;

- розрахунки на значну міру самоорганізації;

формування організації, що як навчається системи;
визнання переваги невизначеності й обмеженості локальної
раціональності та ін.

● Теорії, згідно з якими оптимальна схема побудови організації може різнитися від ситуації до ситуації залежно від таких факторів, як зміна технології й зовнішнього середовища, називаються ситуаційними. Ситуаційна організаційна теорія стверджує, що кращий спосіб побудови організацій залежить від ситуації, тобто внутрішніх і зовнішніх обставин, у яких «виявляється» організація. При цьому:

теорія розглядається тільки як рамкова структура, усередині якої організація проявляється як модель, яка характеризується гнучкістю, малою інерційністю, варіативністю реакції на вплив зовнішнього середовища й, як наслідок, нелінійністю, непередбачуваністю одиначної події;

підсистеми організації розглядаються як конфігурації невизначеностей;

природа організації розуміється як різноманітна;
рішення ухвалюються з урахуванням фази розвитку організації;

переважне значення одержує матричне управління й керування по проектах.

Ситуаційний підхід прагне уникнути невинправданої напруги й стресових станів у виконавців. Увага концентрується не на пошуку кращого способу дії, а на виявленні й виборі прийнятного, виходячи з конкретної ситуації, варіанта. Це потребує певної децентралізації й дій за евристикою, а не за алгоритмами.

● Неомодернізаційні організаційні теорії, нічого не затверджуючи як єдино надійне, моделюють ситуації «організації без структури», «горизонтальні організації». Характеризуються наступними ознаками:

організація розглядається як слабо формалізована, як би «постійно розморожена» система;

для неї характерно сховане хвилювання, жодна процедура не перетворюється в рутину;

вступна ззовні інформація обробляється не по заздалегідь встановлених формах, а спонтанно й імпровізовано;

бюрократичні процедури переважно замінюються адхократичними (від лат. «ad hoc» – по місцю, до місця).

Основний концептуальний принцип даної теорії – самоорганізація, самовдосконалення персоналу. Неомодернізаційний підхід дозволяє всім членам організації працювати переважно автономно. Зв'язки виникають тимчасово, коли яке-небудь рішення або дія вимагають участі команди, кожне завдання вирішується по-новому. Організаційна структура формується переважно у вигляді тимчасових творчих угод.

- Сучасні напрямки теоретичних розробок відображають, що змінилися умови функціонування організацій. Це викликане орієнтацією на новітні технології, розширенням інформаційного поля, проблемою ризикових інвестицій, перевагою стратегічного підходу в керуванні. У зв'язку із цим формуються такі нові напрямки в організації, як:

- реінжиніринг, тобто перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації не тільки виробництва, але й управління, зв'язків із середовищем та ін.;

- концепція внутрішніх ринків корпорацій (або інтрапренерство – внутрішнє підприємництво), при якій закономірності й принципи ринкового господарства переносяться у внутрішнє середовище корпорацій, завдяки чому підрозділи стають автономними ланками, які купують і продають товари й послуги усередині й зовні й поєднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами й підприємницькою культурою та ін.;

- теорія альянсів, як асоціативних форм організації й управління, які передбачають розширення кооперації серед конкурентів, поставальників і споживачів з метою спільного максимального використання тих ринкових можливостей, які реалізувати для окремих членів альянсу неможливо.

Розглянуті концепції й підходи демонструють напрямок розвитку організаційної думки від жорстко структурованих схем і форм до усвідомлення соціального фактору й необхідності більш гнучко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

2.4. Приклади змінюваності організаційних засад діяльності підприємств у сучасному ринковому середовищі

Процес організаційних перетворень у діяльності підприємств іде шляхом нагромадження адаптивних властивостей їх організації як відповіді на появу все нових і нових чинників впливу з боку зовнішнього середовища, що демонструють дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Накопичення підприємствами адаптивних властивостей їх організації в процесі посилення впливу мінливого ринкового середовища

Чинник впливу середовища	Напрямок змін у діяльності підприємств	Прояв адаптивної організації нового типу
Зростання потреб	Зростання обсягів виробництва	Масова потокова організація
	Зростання продуктивності	Спеціалізація, організація механізованих процесів
Потреба урізноманітнити вироби	Розширення номенклатури	Диверсифікованість, багатономенклатурна потокова організація
Зростання вартості робочої сили	Скорочення робітників	БагатOVERSTATна організація, сполучення операцій
	Скорочення керівників	Організація автоматизованого управління
Прискорення зміни потреб у продукції	Прискорення переналагодження виробництва	Гнучка організація (у тому числі на основі устаткування з ЧПУ)
Підвищення ролі керівництва	Розвиток бюрократизація	Лінійно-функціональна організація керування підприємством
Подолання складності координації керівництва	Делегування повноважень	Цільова, матрична, проектна організація керівництва
	Розвиток інтрапідприємства	Розширення самостійності підрозділів

Продовження табл. 2.3

Прискорення зміни умов прийняття рішень	Розвиток ситуативного управління	Адхократична організація управління, метод команд, органічні структури управління
Глобалізація ринків споживання	Вихід на закордонні ринки	Створення закордонних філій, представництв
Боротьба за ринки сировини й збуту	Вертикальна інтеграція	Створення концернів і корпорацій, викуп підприємств постачання сировини й збуту виробів
Необхідність у посиленні галузевих інтересів	Горизонтальна інтеграція	Створення асоціацій, викуп родинних підприємств
Потреба в концентрації капіталів	Акціонування, корпоратизація	Організація акціонерних товариств, корпорацій, фінансових груп
Потреба в додатковому капіталі	Залучення партнерів	Емісії акцій
Потреба в динамічній кооперації	Посилення захисту партнерських зв'язків	Організація «аутсорсингу», «віртуальних» підприємств

У даний час вже передбачають розвиток певних рис майбутньої організації діяльності підприємств, які пов'язуються з уявою про третій, «постіндустріальний» вид організації, особливості якого представлені в табл. 2.4 [7].

Таблиця 2.4

Риси «постіндустріальної» організації діяльності підприємств [7]

Ознака	Характеристика
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Передбачення й задоволення майбутніх потреб конкретного споживача на основі досягнення вищої якості продукції
Принципи організації виробничих процесів	Максимальна концентрація операцій на автоматизованих програмно керованих робочих місцях, «псевдопотокowa» організація процесів з відмовою від просторового прямогоку. Календарна організація діяльності під замовлення. Мотивація праці за допомогою можливостей якісного розвитку персоналу

Продовження табл. 2.4.

Типовий інструментарій	Проектування бізнес-процесів
Виробнича структура	Мережева структура предметно-функціональних підрозділів із взаємодією відповідно до конкретних бізнес-процесів випуску певної продукції
Організація персоналу	Система інтеграції автономних творчих груп, у тому числі віртуальних центрів певних здатностей
Організаційна структура керівництва	Переважно горизонтального виду з високою адаптивністю (порівнянню з терміном «органічна»), здатність до саморегуляції
Керівництво	Цільова орієнтація, координаційний, груповий демократичний стиль
Фактор розвитку й конкурентної переваги	Інтелектуальні активи, що базуються на інформаційних технологіях

Перехід до кожного наступного виду організації здійснюється, насамперед, у найбільш великих транснаціональних компаніях і пов'язаний із загальним процесом розвитку ринку. Послідовність загального процесу перетворення організації діяльності підприємств представляється логічно пов'язаною з процесом розвитку світового ринку, що відобразимо у вигляді табл. 2.5.

Незважаючи на загальноовизнану актуальність проблем організації, загальний стан розвитку методології організації в цей час відображає скоріше фазу нагромадження первинних знань. У цілому ще не склалося досить чітке й однозначне розуміння єдиної методології наукової організації, застосовної до різних об'єктів з урахуванням усієї сукупності факторів самого об'єкта й навколишнього його середовища.

Таблиця 2.5

**Зміна видів організації діяльності підприємств
у процесі розвитку світового ринку**

Вид організації діяльності	Етапи розвитку світового ринку		
	Галузева структура ринку (1-а половина XX сторіччя)	Зламування галузевої структури – формування регіональних ринків (2-а третина XX сторіччя)	Глобалізація світового ринку (починаючи з кінця XX сторіччя)
Класична (неокласична)	Передові промислові підприємства	Корпорації, суб'єкти середнього бізнесу	Суб'єкти малого бізнесу
Сучасна	–	Великі компанії різних країн і сфер господарства	Дочірні компанії транснаціональних корпорацій
Постіндустріальна	–	–	Транснаціональні корпорації

2.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Перелічити чотири історично обумовлені періоди розвитку теорії організації.
2. Що становить об'єкт організації як науки?
3. Що становить предмет організації як науки?
4. Який внесок в розвиток теорії організації вніс О. О. Богданов?
5. Яким чином організація діяльності пов'язана із загальною теорією організацією Л. Берталанфі?
6. Що нового до розуміння організації вніс В. Р. Ешбі?
7. Відмітити основний вклад в розвиток теорії організації, зроблений Ф. Тейлором.
8. В якій сфері організації застосовувані здобутки розвитку її теорії А. Файолем?
9. В чому видатна роль Г. Емерсона як одного з теоретиків організації?
10. Які основні риси класичної теорії організації?

11. Які чинники вплинули на розвиток уявлень стосовно організації діяльності підприємств у 20-му сторіччі?
12. До яких змін в теорії організації діяльності підприємств призвело розуміння впливу на неї з боку «суспільства вжитку»?
13. В чому новина «неокласичної» теорії організації?
14. Яким чином зміст організації збагатила «інституціональна» теорія?
15. В чому зміст «гнучкості» організації?
16. Які ознаки свідчать про розвиток постіндустріальної організації?
17. Яке значення для практики має формування сучасної організаційної парадигми?

2.6. Література

1. Акулов В. Б. Теория организации : [учебн. пособ.] [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. — Режим доступа : vakulov@mainpgu.karelia.ru.
2. Берталанфи Л. Общая теория систем – критический обзор / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем (сборник). — М.: Прогресс. 1969. — С. 123—141.
3. Богданов А. А. Тектология. (Всеобщая организационная наука): в 2-х кн. / А.А. Богданов. — М.: Экономика, 1989. — Кн. 1. — 304 с.
4. Гибкое автоматическое производство / [Азбель А. В., Егоров В. А., Звоницкий А. Ю. и др.] ; под общ. ред. С. А. Майорова, Г. В. Орловского, С. Н. Халкиопова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Л.: Машиностроение, Ленингр. отд., 1985. — 454 с.
5. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс», 2004. — 432 с.
6. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
7. Компании будущего: организационный аспект [Электронный ресурс] / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2. — Режим доступа: <http://www.dis.ru>.
8. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. — М.: Новое издательство, 2007. — 224 с.

9. Лузин А. Е. Гибкость и приспособляемость, или резина и пластилин [Электронный ресурс] / Александр Евгеньевич Лузин // Элитариум: Центр дистанционного образования — 2008. — 26 марта. — Режим доступа : www.elitarium.ru.

10. Погосова Н. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века [Электронный ресурс] / Н. Погосова // Кто? Что? Где? ELCOMART.NEWS. — 2005. — Режим доступа: <http://www.e-news.com.ua>.

11. Сатановский Р. Л. Организация и планирование внутриводской специализации / Р. Л. Сатановский. — Л.: Машиностроение, Ленингр. отделение, 1974. — 184 с.

12. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.

13. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. И. Уильямсон ; пер. с англ. под ред. В. С. Катыкало. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.

14. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби ; пер. с англ. — М.: Изд-во иностр. лит-ры, 1959. — 432 с.

15. Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 110 с.

16. Макарова Н. Н. Теория организации. Конспект лекций с практическими заданиями / Н. Н. Макарова. — Томск: ТПУ, 2001. — 73 с.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 3.1. Системні уявлення організації.
- 3.2. Основи типології систем.
- 3.3. Кібернетична модель організації.
- 3.4. Поняття форми організації і її значення.
- 3.5. Приклади системного усвідомлення проявів організації у практичній діяльності.
- 3.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 3.7. Література

3.1. Системні уявлення організації

Під системою, у найбільш загальному розумінні, розуміють «безліч закономірно зв'язаних один з одним елементів, які представляють собою певний цілісний утвір» [7]. Система – це також і набір взаємопов'язаних частин, що складені у такому порядку, який дозволяє створити ціле, та ще безліч подібних визначень. Погляд на будь-які об'єкти, явища природи або діяльності людини, як на системи, складає зміст системного підходу. Отже, будь-яка організація, як певний об'єкт, може бути розглянута з позицій системного підходу і, отже, до неї можуть бути застосовані системні категорії.

Найбільш узагальненою категорією будь-якої системи є її організація у значенні – побудова, яка відображає всю сукупність проявів системи. Наступною за важливістю категорією системи є її структура, що виражає склад елементів системи й сукупність їх найбільш стійких взаємодій, зв'язків. Кожна система характеризується як диференціацією, так і інтеграцією. Згідно з принципом диференціації (або декомпозиції) будь-яка організація як об'єкт або процес розглядається як система шляхом виділення її із середовища. Далі система може бути розподілена на частки, кожна з яких виконує певну функцію. Але завжди ознакою системності будь-якої частки об'єкта є його перевірка на відповідність закону емерджентності, який означає, що специфіка й можливості системи в цілому перевищує можливості її елементів, що система в цілому має якості, не спостережувані безпосередньо в її елементах, а такі, що виникають тільки в процесі їх взаємодії. Для підтримки єдиного цілого в системі

відбувається інтеграція (або композиція) її часток. Будь-яка система може бути підсистемою більш великої системи.

Стосовно до соціальної організації система – це штучно створений набір взаємодіючих між собою елементів і підсистем, призначений для досягнення певної мети. До соціальної системи повністю застосований системний підхід, вона також може бути диференційована на підсистеми, але за такими ознаками, як продуктова, функціональна, технологічна або інша ознака діяльності людини. При створенні, навпаки, соціальна система може бути скомпонована з різних підсистем і елементів методами композиції. Найважливішим і одночасно найбільш вживаним методом декомпозиції соціальної системи є її поділ на керований об'єкт і керуючий суб'єкт.

Соціальним організаціям, якими є й ділові системи (у тому числі підприємства), властиві всі ознаки системи:

- безліч елементів;
єдність головної мети для всіх елементів;
відносна самостійність елементів;
наявність зв'язків між елементами;
цілісність і єдність елементів структури;
чітко виражене управління.

Усередині організації існують підрозділи, що вирішують самостійні завдання, між якими встановлюється функціональні, інформаційні та інші зв'язки. Елементом системи діяльності, наприклад, підприємства, є мінімальний підрозділ з рисами діяльності, тобто такий, у якості хоча б одного з елементів якого є людина. Розмір такої «елементарної одиниці», прозваної «атомом» організації, слід визначати в межах між мінімальною ланкою організації й теоретично можливим максимальним розміром об'єкта в цілому. Схематично варіативність елементного складу системи діяльності відображає схема на рис. 3.1. рис. організаційного структурування підприємства покажемо на рис. 3.1.

Якщо розмір максимальних ланок практично необмежений, то виділення мінімальних ланок організації здійснюється на основі закріплення певних видів діяльності або бізнес-процесів за конкретними працівниками на основі поділу праці [1].

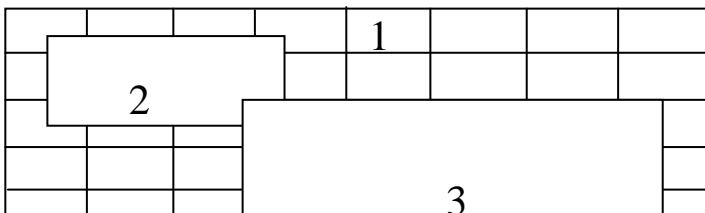


Рис. 3.1. Принцип формування елементного складу системи діяльності:

1 – мінімальні ланки організації; 2 – структурна ланка мінімального (краще – оптимального) обсягу діяльності із рисами господарської автономії; 3 – структурна ланка максимального обсягу діяльності всередині об'єкту (як цехи у складі підприємства).

Це може бути: окреме робоче місце, бригада або група виконавців. Однак, перш, ніж визначити особливості ділових організацій, розглянемо принципи типології систем, у тому числі – соціальних організацій, якими є підприємства та інші суб'єкти підприємницької діяльності.

3.2. Основи типології систем

Системи, сприймані у своєму зовнішньому прояві як об'єкти, досить різноманітні й мають різну природу своєї появи. Спроба загальної класифікації систем, почата К. Боулдингом в 1956 році [2], заснована на виділенні наступних восьми її рівнів:

- 1) системи побудови Всесвіту, географії та ін. – так сказати, рівень «статичної структури»;
- 2) прості динамічні системи з визначеними діями типу «годинного механізму»;
- 3) кібернетичні системи із простим механізмом управління типу «термостата»;
- 4) відкриті системи зі структурою, що сама налаштовується, що характерно для живої природи;
- 5) генетично-суспільні системи, наприклад, системи рослинного світу;

- 6) системи тваринного світу;
- 7) система окремої людини;
- 8) соціальні системи, у яких людина виступає в ролі окремого елемента.

Наведена класифікація в неявній формі вказує на певний суб'єкт створення системи. Так, під суб'єктом систем першого рівня можна розуміти сили неживої природи, суб'єктом систем другого й третього рівня виступає людина, для систем четвертого, п'ятого, шостого й сьомого рівнів – жива природа, а суб'єктом соціальних систем восьмого рівня є суспільство. У самому загальному вигляді, на рівні загальної теорії систем, функцію створення можна, звичайно, приписати неживій або живій природі як суб'єктам упорядкування відповідних систем, бо навіть і богу, і на цій основі визнавати наявність загальної функції впорядкування. Однак тільки в соціальних системах у якості суб'єкта виступає людина або колектив людей.

За іншими ознаками системи прийнято класифікувати в такий спосіб:

- 1) формальні (тобто усвідомлювані її елементами й заявлені як системи) і неформальні;
- 2) відкриті (зі значним обсягом взаємодії із середовищем) і закриті (без істотного взаємного обміну із середовищем);
- 3) матеріальні (що включають елементи матеріального світу) і нематеріальні (формовані свідомістю людини);
- 4) конкретні (застосовні до певного об'єкта) і абстрактні (стосовно до неіснуючих об'єктів);
- 5) керовані (що функціонують відповідно до цілей, установлених суб'єктом управління) і адаптивні (що самостійно вибирають свої цілі відповідно до навколишнього середовища);
- 6) плоскі (що складаються з елементів одного рівня) і ієрархічні (одні елементи яких входять до складу або підкоряються іншим елементам) та ін.

Серед безлічі видів систем найважливішими є соціальні організації, які самі є елементами цілісної суспільної системи. У цілому типологія організацій, тобто їхня класифікація за спільністю ознак, визначається багатьма факторами, що відображають специфіку господарських, культурних, суспільних, релігійних і інших видів організацій, що демонструють дані табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна типологія соціальних організацій

Класифікаційна ознака	Тип організацій
Ступінь формальності	Формальні, неформальні
Форма власності	Державні, муніципальні, частки
Відношення до одержання прибутку як головної мети діяльності	Комерційні, некомерційні
Характер існування	Реальні, віртуальні
Соціальна значимість діяльності	Соціально значимі, суспільно корисні, соціально небезпечні
Територіальний характер діяльності	Глобальні, міжнародні, державні, між-регіональні, регіональні, місцеві, локальні
Ступінь відкритості	Відкриті (прозорі), закриті
Організаційно-правові форми	Підприємства, господарські й акціонерні товариства, асоціації й об'єднання
Розмір	Великі, середні, малі
Підстави об'єднання для спільної діяльності	Традиційні, лідерські, проектні, партнерські, авантюрні, випадкові
Сфера людської діяльності (реалізація тих або інших суспільних функцій)	Публічні, господарські, військові, правоохоронні, культурні, наукові, освітні, просвітницькі, благодійні, релігійні, інформаційні, правозахисні, політичні

У залежності від сили зв'язків зі середовищем розрізняють відкриті й закриті системи. Розмежування систем на відкриті й закриті не є твердим, раз і назавжди встановленим. Відкрита система може стати закритою, якщо контакти з оточенням скорочуються згодом.

Ділові організації здебільшого є відкритими системами, що взаємодіють зі зовнішнім середовищем.

Найважливішою ознакою ділових організацій є їхнє цілеспрямоване функціонування відповідно до цілей, установлюваних людиною або поза межами системи, або керуючим суб'єктом самої системи. Під метою діяльності може виступати прагнення до певних результатів або одержання прибутку, зміни функцій або збереження існуючого стану, перетворенню, самоліквідації та ін. Системи діяльності, незалежно від розміру об'єкта – підприємства, процесу виконання робіт є великими або складними в тому розумінні, що перевищують можливості людини щодо їхнього вивчення, спостережен-

ня або розуміння, що потребує вивчення систем з позицій кібернетики – науки про зв'язки у системах.

3.3. Кібернетична модель організації

У процесі своєї життєдіяльності будь-яка організація взаємодіє з багатьма іншими організаціями. Одні одержують сировину, енергію, інформацію, інші – ресурси й перетворюють їх у товари й послуги, прибуток, відходи. Таким чином, як самостійна одиниця суспільної системи організація має певний набір зв'язків із зовнішнім середовищем.

При всій різноманітності здійснюваних, наприклад, підприємством дій основним змістом його виробничої діяльності є перетворення первісних ресурсів у готову продукцію. Згідно з кібернетичним підходом, що вперше ввів творець кібернетики Н. Вінер, будь-яку систему можна відобразити через вхід до неї, трансформаційний процес і вихід. Як впливає з поглядів на організацію, ведених у сучасну теорію ще Л. Берталанфі та В. Р. Ешбі, організацію можна уявляти «чорною скринькою» у тому сенсі, що вона виконує свою роль відповідно до поставленої мети, а саме: будь-який вхід до системи завдяки її внутрішньої організації перетворюється на необхідний вихід, що схематично відбиває схема на рис. 3.2.

Аналогічно можна представити діяльність торгівельного підприємства як оператора з придбання товарів у виробника чи будь-якого продавця та їх подальшого розповсюдження іншому покупцю для подальшого продажу чи конкретному споживачеві.

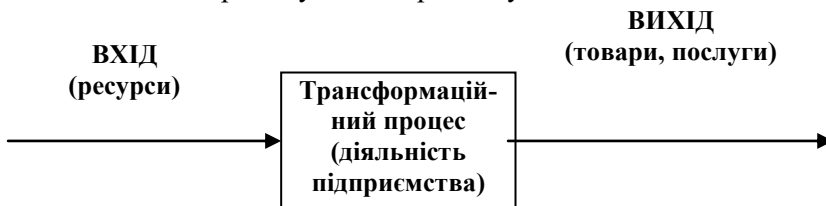


Рис. 3.2. Кібернетична модель підприємства як оператора з переробки первісних ресурсів у продукцію

Але й таке уявлення змісту діяльності підприємств не є повним, оскільки не відображає тієї особливої складової, якою є визначення цілей діяльності і без якої не можливе здійснення всіх інших

процесів. Відповідно до організації діяльності це необхідно трактувати таким чином. Суб'єкт, який створив підприємство, зазвичай зацікавлений у його ефективності, а ефективною є така діяльність, яка досягає поставлених цілей. Кінцеві результати підприємства – обсяги продажів, отриманий прибуток, матеріальний статок працівників прямо залежать від того, наскільки діяльність підприємства ефективна, раціональна, урахує рекомендації науки й передовий досвід. Тому сучасну модель діяльності підприємства у мінливому ринковому середовищі у відповідності із кібернетичними поглядами необхідно представляти у вигляді наступної схеми (рис. 3.3).

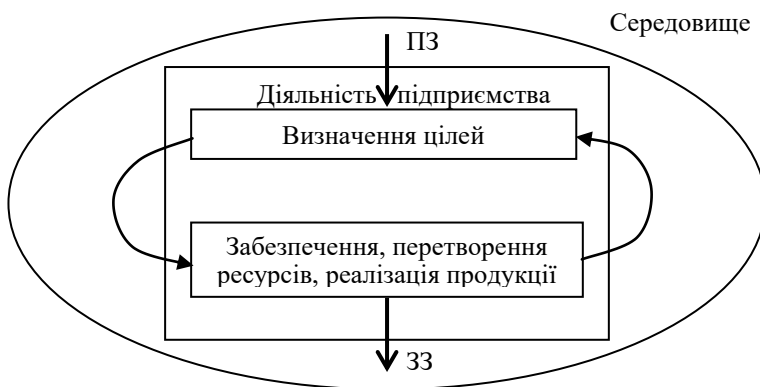


Рис. 3.3. Кібернетична модель діяльності підприємства в ринковому середовищі: *ПЗ* – прямий зв'язок; *ЗЗ* – зворотний зв'язок

Є очевидним, що в умовах сучасного мінливого ринку завдання вибору цілей або взагалі встановлення доцільності діяльності підприємства виникає щораз, коли змінюються умови, які раніше діяли, або коли отримані результати діяльності підприємства не відповідають поставленим цілям.

Тому у сучасних ринкових умовах функціонування підприємства зміст його діяльності розширюється відповідно до кібернетичної моделі, представленої на рис. 3.3, та в узагальненому вигляді охоплює:

1) діяльність з вироблення цілей підприємства в мінливому середовищі (прямий зв'язок між середовищем та підприємством – *ПЗ*);

2) діяльність з забезпечення ресурсами, їх перетворення в результати діяльності та їх реалізації;

3) аналіз досягнення цілей діяльності, як основи нового циклу встановлення цілей (зворотний зв'язок між середовищем та підприємством – 33).

Однак представлення діяльності підприємства тільки як оператора з перетворення (або перепродажу) первісних ресурсів (товарів) у кінцеву продукцію (чи продані товари) є неповним. У дійсності, у ринковому середовищі діяльність підприємства включає і самостійне забезпечення ресурсами і самостійну реалізацію своєї продукції й послуг.

Таким чином, грань між самими поняттями ресурсу й результату діяльності стирається, а зміст діяльності підприємства набуває подвійного характеру (схему даного уявлення представлено на рис. 3.4).

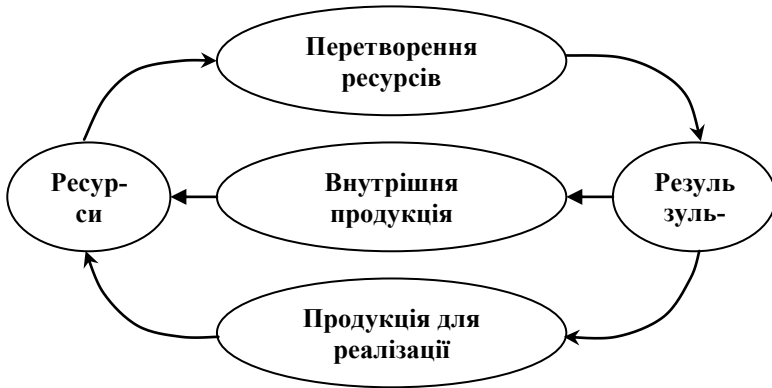


Рис. 3.4. Структура подвійного циклу перетворення ресурсів у продукцію

При цьому розширюється саме поняття ресурсів, до яких, окрім таких традиційних ресурсів, як сировина, матеріали, енергія, устаткування, інформація, фінанси, праця людей, тепер відносять і такі нові їх види, як календарний час, інтелектуальна власність, укладені контракти, географічні фактори, становище підприємства на ринку, знання й навички людей. Значна частина цих ресурсів формується на самому підприємстві, а сам результат діяльності підприємс-

тва виступає як його ресурс, бо, наприклад, сам продаж продукції породжує появу фінансових ресурсів для подальшої діяльності.

3.4. *Поняття форми організації та її значення*

Форма, як філософська категорія, є способом існування змісту, невіддільним від нього і який є його вираженням [6]. У звичайному розумінні форма організації відображає «певну комбінацію в часі й просторі елементів виробничого процесу» [5, с. 161]. Уточнюється, що форма відображає «певну взаємодію елементів виробничого процесу в часі й у просторі, яка виражена системою стійких зв'язків» [9, с. 101]. Визнають, що ефективні для підприємства організаційні форми ґрунтуються на встановленні причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей організації, предметом якої «слід вважати вивчення відносин організації виробництва» [5, с. 11] або «організаційних відносин» [8, с. 38]. Тому під формою організації діяльності слід розуміти стійку сукупність організаційних відносин елементів системи або процесу, виражену певним набором відмітних ознак. Традиційно морфологію організації розкривають через співвідношення категорій організації, структури й форми. Логічний взаємозв'язок цих категорій схематично відобразимо рис. 3.5.

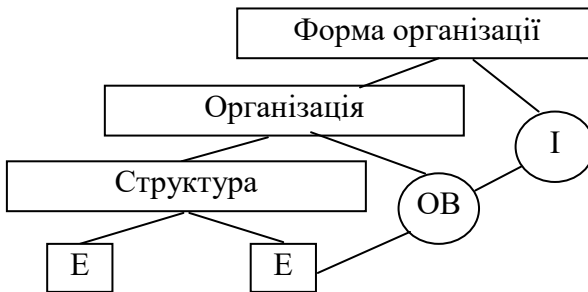


Рис. 3.5. Співвідношення базових категорій організації:

Е – елементи діяльності; ОВ – організаційні відносини елементів діяльності; І – ідентифікація організаційних відносин.

Поняття форми в теорії організації діяльності займає центральне місце й, нерідко, саме зміст організації розкривають через по-

няття форми. Звідси – стійке сприйняття подібності понять форми й організації, хоча між ними не можна ставити знак рівності.

У конкретних випадках діяльності підприємства сам термін «організація» звичайно використовується або в такій комбінації як «форма організації», або «у чистому вигляді», але при цьому завжди мається на увазі наявність певної форми організації. Говорять про «бригадну форму організації» та «бригадну організацію», «потокову форму організації» та «потокову організацію». Нерідко, вживаючи термін «форма», мають на увазі «форму організації», наприклад, говорять: «форма постачання» замість «форма організації постачання».

При всій важливості форми, її відношення до організації характеризується тим, що «перша – як вказував В. Ленін – є лише світіння останньої в собі самій, властива їй власна рефлексія» [3]. Таким чином, форма відображає те істотне в конкретному прояві організації, що однозначно відрізняє його від інших проявів.

Відмінність понять форми й організації проявляється в тому, що саме через поняття форми передаються особливості й відмітні риси тієї або іншої організації діяльності об'єкта або класу об'єктів, організація яких розглядається. Виявляється, що без використання поняття форми практично неможливий діалог, обмін інформацією, передача досвіду й саме вдосконалювання організації. Тільки завдяки поняттю форми вдається відслідковувати об'єктивно обумовлений процес зміни станів організації в результаті науково-технічного й соціального прогресу, що робить форму організації необхідним інструментом адаптивної організації діяльності підприємства, його розвитку й підвищення ефективності роботи.

Оскільки організація як термін в діяльності підприємства з'являється в чотирьох сутностях, то природно, що б кожному значенню організації відповідав особливий атрибут форми. Співвіднесення форм організації із чотирма проявами самої організації дозволяє сформувати своєрідний каркас формоутворення організації діяльності підприємства, схематично представлений рис. 3.6.

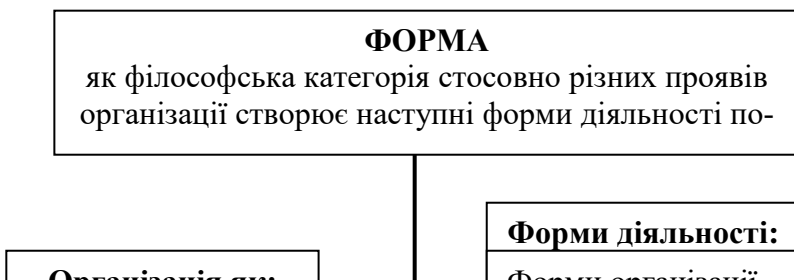


Рис. 3.6.Формоутворення організації діяльності підприємства

Першому значенню організації, як властивості впорядкованості, відповідають форми організації, спостережувані у всіх проявах діяльності підприємства – в об'єкті, який організується, у самому суб'єкті організаційної діяльності, у самоорганізації тощо.

Друге значення організації як функції впорядкування розкривається через методи здійснення організаційної діяльності, як наприклад, порядок черговості здійснення робіт можна подати у вигляді розробленого графіка.

Третє значення організації як прояв цілісності розкривається в сукупності форм організаційної поведінки підприємства, здійснюваних його суб'єктом керівництва як реакція на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі.

Четверте значення організації як підприємства проявляється в різноманітності організаційно-правових форм підприємств та інших суб'єктів діяльності, представлених, відповідно до Господарського кодексу України, в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна схема класифікації підприємств та інших суб'єктів діяльності

Ознака класифікації	Види суб'єктів за певною ознакою			
Відношення до України	Суб'єкти – резиденти (створені громадянами України чи за вимогами законодавства України)		Суб'єкти – не резиденти (створені не громадянами України або за законодавством інших держав)	
Статус суб'єкту	Юридична особа		Фізична особа (підприємець)	
			Колективна	Індивідуальна
			Кооператив, артіль	4 види згідно Податкового кодексу України
Види суб'єктів – юридичних осіб	Підприємства	Товариства		Об'єднання суб'єктів підприємництва
		Господарчі	Акціонерні	
Різновиди суб'єктів	Індивідуальне Сімейне Приватне Колективне Сумісне Сумісне з іноземною часткою Унітарне державне Комунальне	ТОВ (з обмеженою відповідальністю) ТДВ (з додатковою відповідальністю) Повне Командитне	Приватне (закрите) Публічне (відкрите)	Асоціація Корпорація ФПП (фінансово-промислова група) Концерн Консорціум Холдинг

Очевидно, що зміна діючої форми організації або її перетворення не відбуваються автоматично, це завжди результат інноваційного процесу, що вимагає досліджень, використання передового досвіду й науково обґрунтованих рекомендацій.

3.5. Приклади системного усвідомлення проявів організації у практичній діяльності

● Усвідомлення дуалістичності організації як явища системи і процесу.

Визначаючи будь-який об'єкт як систему, треба завжди мати на увазі, що у якості такого об'єкта може бути як власне система, як сукупність закономірно зв'язаних один з одним елементів, так і будь-який процес, що здійснюється в часі з розподілом на окремі етапи, стадії, операції, які тією чи іншою мірою є взаємозалежні. З цього випливає важливе з практичного погляду усвідомлення дуалістичності організації як явища системи і процесу.

На кожному етапі процесу взаємодіють певні елементи системи діяльності, склад яких з настанням наступного етапу процесу змінюється. Проілюструємо це на прикладі елементарного процесу видачі майстром виробничого завдання і його виконання робітником-верстатником, що включає такі етапи:

- 1) видача-одержання завдання;
- 2) налагодження верстата;
- 3) виконання роботи за участю верстатника;
- 4) виконання роботи без особистої участі верстатника (автоматично);
- 5) здача готової продукції.

У здійсненні наведеного процесу приймають участь наступні елементи: майстер, який видає завдання (М); документація, яка містить вимоги до завдання (Д); робітник-верстатник (Р); верстат (В); заготовки, які підлягають обробці (З); інструмент та інше технологічне оснащення (І); наладчик верстату (Н); відділ контролю якості готової продукції (Я).

Представимо графіком на рис. 3.7 послідовність виконання етапів даного процесу й сполучені з ними періоди участі різних елементів процесу на осі часу.

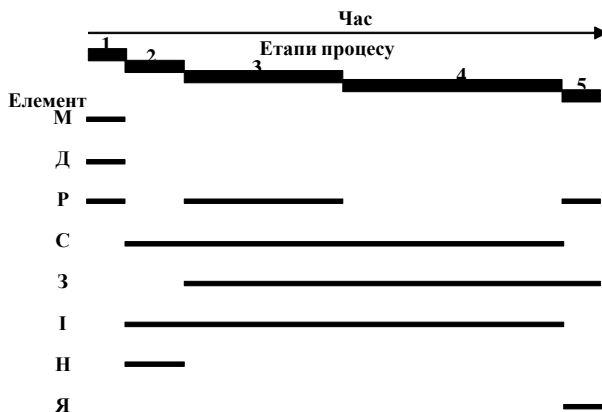


Рис. 3.7. Графік процесу й участь у ньому елементів діяльності

Участь приведених вище елементів у здійсненні різних операцій даного процесу без відображення часу їх використання, покажемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Участь елементів системи в процесі діяльності об'єкта
(відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь							
	М	Д	Р	В	З	І	Н	Я
1. Видача-одержання завдання	X	X	X					
2. Налагодження верстата				X		X	X	
3. Виконання роботи верстатником			X	X	X	X		
4. Робота в автоматичному режимі				X	X	X		
5. Задача готової продукції			X		X			X

- Усвідомлення форми організації як інструменту її розвитку.

Саме через поняття форми передаються особливості й відмінні риси тої або іншої організації діяльності, і самого об'єкта або класу

об'єктів, організація яких розглядається. Поняття форми організації необхідні для того, що б зводити безліч усіляких сполучень способів упорядкування діяльності до конкретних образів. Відбиттям цього є й те, що сам вид підприємства або іншого суб'єкта визначається так званою «організаційно-правовою формою», що підлягає юридичній реєстрації. Виявляється, що без використання поняття форми практично неможливий діалог, обмін інформацією, передача досвіду й саме вдосконалювання організації. Тільки завдяки поняттю форми вдається відслідковувати об'єктивно обумовлений процес змін станів організації в результаті науково-технічного й соціального прогресу, що робить форму організації необхідним інструментом керування розвитком самого підприємства, підвищення ефективності його діяльності.

Цілеспрямоване перетворення форм організації діяльності підприємства вимагає чіткої ідентифікації різних організаційних форм, яка б відображала те істотне в конкретному прояві організації, яке однозначно відрізняло б одну форму організації від іншої. Основу ідентифікації форм організації становить їх опис за допомогою системи відмітних ознак, представлених табл. 3.4. Сама ідентифікація форм організації має те унікальне значення для розвитку теорії й практики організації, що саме через форму здійснюється той необхідний обмін досвідом організації між двома об'єктами, один з яких є донором, а інший – реципієнтом.

Таблиця 3.4

Принципи ідентифікації форм організації в діяльності підприємств

Принцип ідентифікації форми	Приклади	
	Відмітна ознака	Форма організації (характеристика)
1. За однією ознакою	Серійність виробництва продукції	Серійна організація
2. Комбінація ознак одного порядку	Прямоточність процесу	Потокова організація
	Спеціалізація робочих місць	
	Ритмічність	
	Безперервність процесу та ін.	
3. Ознака з уточненням	Ознака – серійність	Дрібно-, середньо-, крупносерійна організація
	Уточнення – градація серій	

Продовження табл. 3.4

4. Ешелонування уточнюючих ознак	Серійність	Дрібносерійна із чергуванням у середньому 16 робіт на робочім місці за місяць
	1-е уточнення – градація серії	
	2-е уточнення – рівень серійності, оцінюваний $K_{зо} = 16$	
5. Перетинання ознак	Наявність бригад (1-а ознака)	Відрядна бригадна оплата праці
	Відрядна оплата (2-а ознака)	
6. Входження ознаки в ознаку за принципом «матрьошки»	Організація постачання	Організація щомісячного постачання
	Постачання партіями	
	Розмір партії – місячний	

● Усвідомлення методу організації та розбіжності між методом і формою.

Під методом розуміється конкретна сукупність дій або процедур упорядкування, які приводить до певної форми впорядкованості. У практичному менеджменті часто результат і спосіб його досягнення представляються як би єдиним цілим, а поняття форми організації як внутрішньої впорядкованості й методу організації як способу упорядкування майже нерозрізнені.

Це підтверджується й повсюдною практикою застосовувати терміни «форма» і «метод» як рівнозначні. Наприклад: «бригадний метод» і «бригадна форма»; «потоківий метод» і «потоківна форма»; «метод» централізованого керівництва й централізована «форма» керування. У той же час, зміст форми й методу для кожного з наведених випадків, а загалом кажучи, для будь-якого факту організації діяльності різні, що проілюструємо прикладами, приведеними в табл. 3.5.

Змішання форми й методу, недооцінка їх розбіжності знижує якість управління в організаціях, оскільки призводить до застосування при вирішенні різних задач невірні інструменти упорядкування діяльності, а саме: форми, яка є властивістю організованої діяльності, і методу, як способу здійснення організаційної діяльності суб'єктом.

Таблиця 3.5

Ілюстрація розбіжності форми й методу організації

Форма організації		Метод організації	
Назва	Характеристика	Назва	Зміст
<i>Форма потокової організації</i>	Спеціалізація робочих місць, прямотоковий рух предметів	<i>Метод потокової організації</i>	Синхронізація операцій, розрахунки такту, робочих місць, послідовна розстановка обладнання
<i>Форма багатOVERС-татної організації</i>	Виконання одним оператором на декількох одиницях устаткування, які функціонують паралельно в одній зоні доступності	<i>Метод багатOVERС-татної організації</i>	Аналіз структури часу операцій, відбір операцій, частка автоматичного часу у яких перевищує час зайнятості робітника, розрахунок кількості устаткування, яке обслуговується одним оператором без простоїв, складання графіка обслуговування верстатів для робітника
<i>Форма організації послідовного руху предметів</i>	Передача оброблених предметів з операції на операцію цілими партіями	<i>Метод організації послідовного руху предметів</i>	Складання графіка або вказівки передавати оброблювальні предмети з операції на операцію цілими партіями

3.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Висловити власне визначення системи.
2. Принципи класифікації систем за К. Боулдингом.
3. Що означає принцип емерджентності систем?
4. Назвіть різні ознаки класифікації систем.
5. В чому особливості соціальних систем?
6. Що відрізняє системи діяльності людини від інших типів систем?

7. Як визначається елементний склад систем діяльності?
8. В чому основний зміст діяльності підприємств як систем?
9. В чому основний зміст кібернетичного підходу до визначення організації?
10. Сформулюйте кібернетичну модель підприємства у сучасному ринковому середовищі?
11. Яку роль відіграє цілеполагання стосовно систем діяльності?
12. Ким встановлюються цілі та чи є процес цілеполагання частиною діяльності сучасного підприємства?
13. Що відрізняє системи діяльності людини від інших керованих систем?
14. В чому різниця між керованою й адаптивною системами?
15. Що для системи означає поняття її «форми»?
16. Дати приклади змішання понять «форми» і «організації»?
17. Дати приклади змішання понять «форми» і «методу» організації?
18. Пояснити розбіжності «форми» й «метода» організації.
19. Привести приклади ознак ідентифікації форм організації.
20. Яке значення має ідентифікація форм організації для передачі передового досвіду?

3.7. Література

1. Акулов В. Б. Теория организации : [учебн. пособ.] [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. — Режим доступа : yakulov@mainpgu.karelia.ru.
2. Джонсон Р. Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами) / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. — М.: Советское радио, 1971. — 648 с.
3. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
4. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. — 20-е изд., стереотипн. — М.: Русский язык, 1983. — 816 с.

5. Организация производства : [учебн. для ВУЗов] / [Туровец О. Г., Попов В. Н., Родинов В. Б. и др.] ; под ред. О. Г. Туровца. — М.: Экономика и финансы, 2000. — 452 с.

6. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] / АКАДЕМИК. — Режим доступа : dis.academic.ru.

7. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.

8. Теория организации : [учебн. для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.

9. Туровец О. Г. Теоретические основы организации производства : [учеб. пособ.] / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2003. — 216 с.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.
- 4.2. Людина як елемент соціальної системи.
- 4.3. Цільова та функціональна природа діяльності людини в організації.
- 4.4. Організаційні відносини людини в організації.
- 4.5. Приклади типових рішень з регламентації діяльності людини в організації.
- 4.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 4.7. Література

4.1. Соціальна організація і соціальна спільність

Під соціумом у загальному сенсі цього терміну розуміють колектив людей із загальною спільністю соціального, економічного і культурного життя [14]. Намагання людей досягти спільних цілей вимушує їх об'єднуватися у організації, які називають соціальними. Отже, в основі формування соціальних організацій є спільність цілей, інтересів людей, об'єднаних у колективи.

Поняття «соціальна організація» нерозривно пов'язане з поняттям «колектив». Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Колектив є основою організації, без якої вона не може існувати. Діяльність організації багато в чому залежить від складу й настрою колективу, хоча вони й регулюються адміністративно-управлінським апаратом, правовими й етичними нормами, прийнятими в даній організації й суспільстві в цілому.

У той же час діяльність організації багато в чому визначається формально нерегульованою поведінкою членів колективу. Згуртованість колективу, його стабільність, рівень кваліфікації, свідомість працівників, їх ділова активність і багато інші людські фактори впливають на діяльність організації.

Поняття «соціальна організація» і «колектив» взаємозалежні, але не тотожні. Колектив може бути замінений, а організація продовжить своє існування. Очевидно, соціальна організація, крім колективу, включає й інші складові елементи, без яких вона не може існу-

вати, це: матеріально-технічна база, фінанси, інформація, система керування й багато інше.

Основою формування спільності людей, що створюють організацію, є мотивація. Мотивація – це той фактор, який спонукує людей поєднуватися, тому що шляхом співробітництва можна досягти більш високих результатів як з погляду окремої особистості, так і співтовариства в цілому.

У якості мотивації й потреби об'єднання людей в організації щонайважливішими є:

внутрішні винагороди – досягнення бажаного результату, зміст і значимість діяльності, роботи, спілкування, дружба, взаємодопомога тощо;

зовнішні винагороди – такі як заробітна плата, додаткові виплати, просування по службі, нагороди, похвала, визнання тощо.

Мотив, пов'язаний з певною потребою, і є спонуканням до діяльності, спрямованої на задоволення цієї потреби. Мотиви, за якими люди поєднуються в організації, можна розділити на дві групи:

1) досягнення загальних цілей через досягнення індивідуальних цілей;

2) досягнення індивідуальних цілей через досягнення загальних цілей.

Перший тип мотивації лежить в основі формування організацій ділового типу – фірм, підприємств, фінансових установ тощо, тоді як другий тип мотивації сприяє формуванню організацій громадського типу – партій, союзів тощо. Для кращого пізнання закономірностей соціальних організацій як систем необхідно враховувати їх відмінність від інших видів систем, найголовнішою з яких є те, що лише в соціальних організаціях у якості елементів як керованого об'єкту, так і суб'єкту управління виступає людина.

4.2. Людина як елемент соціальної системи

В основі будь-якої соціальної організації лежить діяльність людини. Під діяльністю, у широкому розумінні цього слова, відповідно до Словника російської мови С. І. Ожегова [9] розуміються будь-які заняття, праця або робота людей, а також робота якого-небудь механізму, чинностей природи, органів людини та ін., в тому числі –

діяльність підприємств, як соціальних організацій, що відображає схема на рис. 4.1.

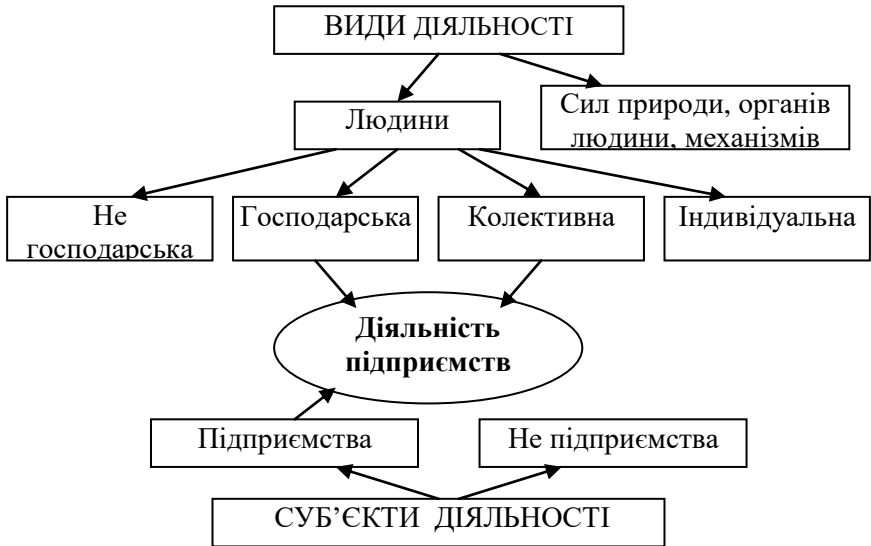


Рис. 4.1. Місце діяльності підприємства у різноманітті її проявів

Об'єктом розгляду у даному посібнику є саме діяльність підприємств. Підприємством вважається самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами [1] .

Таким чином ясно, що діяльність підприємств є господарською і колективною. Відповідно до виду основної діяльності підприємство може бути виробничим, науково-дослідним, торговельним чи здійснювати інші види господарської діяльності. Однак такий розподіл здійснюється за ознаками тільки основної діяльності, для якої створене підприємство. У дійсності кожним підприємством здійснюються різні види діяльності у тій пропорції, яка відображає його

специфіку. Так, ніяке виробниче підприємства не обходиться без того, що б не продавати свою продукцію, будь-яке торговельне підприємство здійснює також певну виробничу діяльність, наприклад, з транспортування товарів, їх навантаження, розвантаження та ін.

З позицій загальної теорії систем, в основі створення якої лежать наукові погляди О. Богданова, Л. Берталанфі, В. Р. Ешбі та інших, підприємства, як соціальні системи, створюються та функціонують за загальними законами й принципами. У той же час, підприємства, як системи діяльності людини, будучі соціальними, мають певну специфіку, що відрізняє їх від систем іншої природи. Найважливішою ознакою такої специфіки є наявність людини у якості елементів соціальних систем, зокрема – у якості суб'єкта управління такими системами. Завдання суб'єкту будь-якої організації є її впорядкування. Виникає питання, чим відрізняється діяльність людини як суб'єкту впорядкування діяльності соціальної організації, зокрема – підприємства, від проявів суб'єктів інших систем.

Що б визначити специфіку організації як соціуму, розглянемо питання прояву суб'єкту в системах різної природи. Системи як такі, сприймані у своєму зовнішньому прояві як об'єкти, досить різноманітні й мають різну природу своєї появи, яка відбиває роль певного суб'єкта в цьому процесі. Кожна система є упорядкованою, тому у самому загальному виді можна вважати, що кожна система має свого творця – суб'єкта. На рівні загальної теорії систем, функцію створення Всесвіту можна, звичайно, приписати неживій природі, як суб'єкту, як, втім, і богів, і на цій основі визнавати наявність загальної функції впорядкування. Приведемо в табл. 4.1 кілька ілюстрацій зображення об'єкта (або системи), суб'єкта даної системи й змісту його діяльності з упорядкування.

Наведені приклади показують, що деякі системи впорядковуються й без участі людини. Якщо поняття організації й застосовне до таких систем, то тільки як категорія загальної теорії систем, яка не розрізняє в суб'єкті «людину» від «не людини». Однак тільки в соціальних системах у якості суб'єкта виступає людина або колектив людей.

Таблиця 4.1

Зіставлення об'єкта, суб'єкта й змісту його діяльності

Об'єкт	Суб'єкт	Зміст діяльності з упорядкування об'єкта
1. Система (як загальне поняття)	Абстрактний	Загальна функція впорядкування («тектологія»)
2. Хімічна сполука	Природа	Хімічний вплив
3. Організм	Природа	Біологічний вплив
4. Держава	Суспільство	Політична діяльність
5. Населення	Суспільство	Соціальний вплив
6. Деталь	Токар	Гостріння
7. Автомобіль	Водій	Керування (технічне)
8. Музичний добуток	Композитор	Композиція
9. Клієнт (в обслуговуванні)	Наприклад, перукар	Наприклад, стрижка
10. Система рівнянь	Математик	Математичні дії
11. Креслення	Конструктор	Конструювання
12. Технологічний процес	Технолог	Технологічне проектування
13. Графік	Менеджер	Організаційне проектування
14. План	Плановик	Планування
15. Колектив	Начальник	Керування

Але тут виникають два наступні питання:

- 1) чи упорядкованість всякої системи слід уважати її організацією;
- 2) чи кожне впорядкування є проявом організаційної діяльності суб'єкта?

Очевидно, що відповідь на обидва питання негативна. Упорядкованість складових частин машини, наприклад, виражається її конструкцією, яку створює інженер у процесі конструювання. Внутрішня будова або упорядкованість живого організму виражається фізіологічними взаєминами його органів, створюваних природою в процесі еволюції. А внутрішня упорядкованість мальовничої картини визначається її компонованням, малюнком, колоритом і всім іншим, чим користується художник.

Як бачимо, лише приклади, що містяться у 13-15-х рядках табл. 4.1, демонструють такий характер упорядкування, який здійснюється людиною – організатором. Саме таке впорядкування на відміну від упорядкування, здійснюваного людиною-фахівцем у конкретній діяльності, людиною-творцем (рядки 6-12), є організаційним, тобто організаційна діяльність людини з упорядкування соціальних систем є професійною діяльністю особливого роду, яку називають управлінням або менеджментом.

Аналіз систем управління підприємств свідчить про відсутність однозначності в розуміння суб'єкта організаційної діяльності. Поширена думка, що завдання організації є прерогативою лінійного керівництва або традиційних функціональних підрозділів, тільки сприяє закріпленню невірних стереотипів. Здійснення будь-якої форми організації вимагає проведення відповідних розрахунків, проектних робіт, функціонального перерозподілу, внесення змін у розпорядницьку сферу, іноді – і дослідження питань доцільності того або іншого організаційного перетворення, обґрунтування економічної ефективності організаційних рішень та ін. Однак такі завдання не можуть вирішувати адміністративні керівники або працівники без спеціальної підготовки. Практично, окремі аспекти організаційної роботи закріплюються за технологічними службами, відділами планування виробництва, організації праці, але при цьому відсутній єдиний центр керівництва організаційною діяльністю.

Невизначеність суб'єкта організаційної діяльності знаходить своє відображення у стилі викладання питань організації у безлічі наукових і навчальних робіт, який відрізняється використанням дієслів переважно в безособовій формі або в 3-ї особи множини – потрібно визначати, роблять, розраховують та ін. У результаті, наприклад, не ясно, хто після ознайомлення з детально регламентованою формою паралельного руху оброблюваних деталей повинен здійснити її на практиці – майстер, начальник цеху або технолог? Тому формування організаційного менеджменту є об'єктивно необхідним процесом, тією відсутньою ланкою сучасної системи менеджменту, яка повинна забезпечити більш успішне керівництво і підвищення ефективності діяльності підприємств.

4.3. Цільова та функціональна природа діяльності людини в організації

У найзагальнішому розумінні, мета – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити [9], заздалегідь мислимий результат свідомої діяльності людини [5]. Цілі застосовні тільки до систем людської діяльності, яку від усіх інших видів систем відрізняє саме її цілеспрямованість. Ф. Енгельс у роботі «Людвіг Фейєрбах і кінець німецької класичної філософії» відзначав: «У природі... ніде немає свідомої, бажаної мети. Навпаки, в історії суспільства діють люди, які ставлять собі певні цілі» [6, с. 305-306]. З позицій кібернетики, як науки про загальні закономірності управління, ціль підприємства виникає як вираження реакції суб'єкта керівництва на зміну внутрішнього стану підприємства, або вплив зовнішнього середовища [12]. Таким чином, об'єктом організації не може бути будь-яка здійснювана підприємством діяльність, а тільки така, що є доцільною. Різноманітність цілей діяльності підприємства можна представити у вигляді їх загальної типології, наведеної в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Типологія цілей діяльності підприємств

Ознака	Види цілей							
Склад	Одиничні		Двоєдині		Триєдині	Множинні		
Складність	Прості				Складні			
Здійсненність	Бажані	Можливі		Неможливі		Ймовірні	Досяжні	
Якісно-кількісна	Якісні		Кількісні		Якісно-кількісні			
Конкретність	Бачення	Місії	Сценарії		Завдання		Показники	Значення
Стабільність	Постійні		Тимчасові			Змінні		
Інтеграція	Загальні		Часткові		Місцеві		Локальні	Індивідуальні

Продовження табл. 4.2

Своєчасність	Майбутні		Поточні	Минулі
Важливість	Стратегічні	Тактичні		Оперативні
Тривалість	Довгострокові	Середньострокові		Короткострокові
Сумісність	Що доповнюють			Взаємовиключні
Взаємодія	Несуперечливі	Суперечливі		Конфліктні

Досягти поставленої цілі діяльності – є найважливіша задача організації, яка, як правило, нелегкоздійсненна через наступні три обставини.

По-перше, самі цілі численні, поліструктурні й конфліктні, чому й підлягають систематизації (наприклад, у вигляді «дерева цілей»), ранжируванню, комбінації й об'єднанню, а також усуненню конфліктів.

По-друге, цілі самі по собі не вказують, за найрідшим виключенням, необхідний характер організації діяльності, який би міг забезпечити успіх. Тому будь-яка організація або самоорганізація діяльності, що навіть використовує наукові рекомендації або передовий досвід, для кожної конкретної системи є тією чи іншою мірою інтуїтивною, а одержувані результати діяльності мають ті або інші розбіжності з раніше позначеними цілями.

По-третє, ніяка організація не може бути повністю спроектована або здійснена (що відрізняє її від технічної конструкції, яка завжди закінчена й кінцева по своїх можливостях).

Тому будь-яка загальна мета діяльності підприємства для її виконання розкладається на більш прості підцілі, які, у кінцевому випадку, трансформуються в конкретні завдання для кожної сфери діяльності, окремого виконавця, як це показано на рис. 4.2.

У вертикальному напрямку цілі диференціюються зверху вниз лише по ієрархічних рівнях їх спільності, а в горизонтальному – за сферами діяльності, підрозділами, робочими місцями й окремими

виконавцями відповідно до їхніх обов'язків, можливостей або призначення. Організація взаємодії всіх складових підприємства для досягнення поставлених цілей без відображення його діяльності через функції неможлива. Поняття функції, основне значення якої – виконання (від латинського «functio» [15]) – найбільш очевидно при вивченні явищ живої природи, де вона виражає прояв життєдіяльності тваринного або рослинного організму, наприклад, у вигляді травлення, подиху, розмноження та ін. [12].



Рис. 4.2. Схема вертикально-горизонтального розкладання цілей

Дослідження поняття «функція» стосовно діяльних систем дозволило М. І. Сетрову сформулювати визначення функції «як відношення частини до цілого, при якому саме існування частини забезпечує існування цілого» [13]. Формуючи цілісність системи через її функціоналізм, стає очевидним, що будь-яка нова поведінка системи, як цілісності, відбувається шляхом додання їй нових функцій. Даний процес, який названий актуалізацією функцій, відбувається винятково за рахунок перебудови самої системи [13].

Первинні уявлення про різні функції діяльності підприємства, сформовані під впливом застосування різноманітних технологій, устаткування й професій працівників, у подальшому доповнилися у зв'язку з поділом процесів діяльності на основні, допоміжні й обслуговуючі, а потім – ще й з виділенням особливого виду діяльності – управління. Управлінська діяльність здійснюється стосовно основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, а також різних стадій виробництва, які виступають у ролі об'єкта. Окрім спрямованості управлінської діяльності на об'єкт, вона також спрямована й на саме себе – суб'єкт у вигляді самоорганізації. Іншим фактором функціональної структуризації управлінської діяльності є виділення в її складі загальнолюдських функцій: аналізу, планування, організації, контролю, стимулювання, координації, обліку та ін. У діяльності підприємств спостерігаються різні види прояву функціоналізму, який формується за різними ознаками відношення частин до цілого, утворюючи певні типи функцій і відповідні їм засоби їх вираження й здійснення (що продемонстровано прикладами у табл. 4.3).

Актуальні цілі діяльності підприємства досягаються не інакше, як через відповідні функції, тобто можна вважати, що цілі функціональні. Очевидно, що й функції діяльності підприємства актуальні, якщо вони спрямовані на досягнення певної мети, тобто, функції цілеспрямовані. Для розуміння взаємодії цілей і функцій не можна не відзначити властиву будь-яким явищам природи, а також і породженням діяльності людини, інертність, через яку протягом деякого часу зберігаються властивості й функції, коли вони вже не потрібні. Так, у розвитку живих організмів спостерігаються так звані рудиментарні органи, функції яких у даний момент часу не потрібні, а самі органи переживають деградацію й поступове відмирання. Так і при вдосконалюванні технічного устрою в його конструкції виявляються функції, дія яких не актуальна або шкідлива, які можна розглядати як дисфункції. Подібні явища спостерігаються й у діяльності підприємств, коли функції його підрозділів – цехів, ділянок, відділів або посад у результаті, наприклад, зміни продукції втрачають доцільність, перетворюючись у дисфункції.

Таблиця 4.3

Ознаки утворення й типи функцій у діяльності підприємства

Відношення частини до цілого	Тип функціоналізму	Результат функціонального розподілу
Участь у створенні продукції	Поділ процесів за участю	Основні, допоміжні, що обслуговують, управлінські
Участь у перетворенні вихідного матеріалу в готовий виріб	Технологічні методи	Лиття, штампування, механічна обробка, термообробка, складання, фарбування, розкрій, пошив та ін.
Послідовність частин	Стадії виробництва	Підготовка, виготовлення, збут і реалізація, ремонт
Розмежування вмінь	Професії	Конструктор, технолог, механік, проектувальник, економіст, бухгалтер, токарь
Розмежування повноважень	Посадові функції	Директор, начальник, завідувач, начальник цеху, майстер, робітник
Відокремлення ролі в процесі керування	Функції менеджменту	Аналіз, планування, організація, регулювання, контроль, стимулювання, облік, звітність
Відокремлення підрозділів підприємства	Спеціалізація підрозділів	Відділи, цехи, ділянки й робочі місця функціональної, предметної, технологічної, подетальної спеціалізації

Схематично комбінацію функціоналізму й доцільності можна представити у вигляді схеми на рис. 4.3.

Таким чином, на стику функцій та цілей виникають наступні основні завдання, які обумовлюють необхідні перетворення в організації діяльності, а саме: актуалізація нових функцій; подолання дисфункціоналізму наявних функцій; ліквідація, консервація або неактивація носіїв недоцільних функцій.

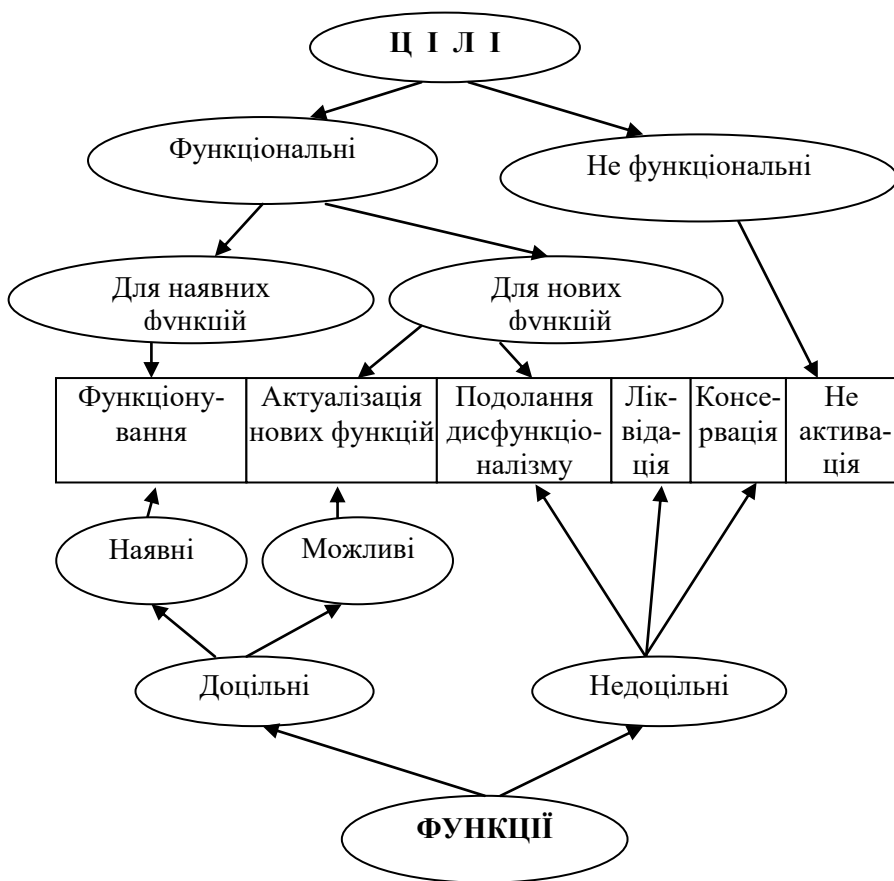


Рис. 4.3. Взаємодія цілей і функцій у діяльності підприємства

4.4. Організаційні відносини людини в організації

У загальному сенсі словосполучення «організаційні відносини» вживається як мовний зворот для позначення різних відносин,

які виникають між суспільними інститутами, людьми в суспільстві, взаємини в трудовій, виробничій, правовій та інших сферах. У більш строгому сенсі в якості терміну організації діяльності підприємств «організаційні відносини», можливо вперше, вживані А. С. Казарновським в 1981-му році, який відмітив, що організаційні відносини впорядковують елементи структури, яких «повинне бути більше одного елемента, а відносин – не менше одного» [2, с. 49]. Практично в такому ж сенсі, але під назвою «кількісні та якісні сполучення елементів виробничого процесу» організаційні відносини визначаються В. О. Летенко та О. Г. Туровцем у 1982 році [4, с. 14].

Визначення організаційних відносин у процесі розвитку теорії організації проаналізовано Я. В. Радченком у 1990 році [11, с. 6]. Значення організаційних відносин як «відносин організації виробництва» підвищено О. Г. Туровцем в 2000 році віднесенням їх до предмета теорії організації [11, с.11]. За організаційні відносини при цьому враховують не тільки відносини між людьми, які виникають з приводу спільної праці учасників виробничого процесу, але й відносини, які забезпечують зв'язки між технічною стороною продуктивних сил і відносинами власності. Е. А. Смирнов в 2000-му році визначає організаційні відносини такими, що «зв'язують» усі інші види відносин: економічні, технологічні, правові, соціальні й відображають «вплив, взаємодії й протидії при створенні, реорганізації й припиненні діяльності» [16, с. 6-36]. Г. Р. Латфуллін і О. В. Райченко вважають, що організаційні відносини відображають «системні й процесуальні прояви» в діяльності підприємства [17, с. 38].

У діяльності підприємства спостерігаємо різні види взаємодії елементів: роботу транспортних засобів, механізмів і інструментів, з'єднання частин продукції в готові вироби, з'єднання праці членів колективів, зіткнення й комбінацію інтересів людей, субординацію керівників і підлеглих та ін. Однак організаційні відносини – лише частина цієї взаємодії. Виділити із усього саме організаційні взаємодії – завдання важливе не тільки для теорії, але й для вдосконалювання практичної організації діяльності.

При цьому відзначається, що організаційні відносини в діяльності виражаються «послідовною організацією горизонтальної й вертикальної взаємодії, ієрархією процесів виконання в певний термін і відповідно до встановлених положень». Взаємодії елементів «систем і процесів...можуть універсально відображатися формами й проце-

дурами, а взаємозв'язки усередині них – послідовностями, класифікаціями, регламентами та ін. Саме ця універсалізація й дозволяє виділити, ідентифікувати й класифікувати різноманіття організаційних відносин як предмета дослідження теорії організації» [17, с. 39].

Базисом пояснення того, що ж у дійсності забезпечує сумісність настільки різних елементів, як верстати й оброблювані на них деталі, працівники в колективі, керівники й підлеглі, різні служби підприємства, виробники й споживачі, є питання, чи є в кожного із цих елементів особливі властивості їх організаційної сумісності.

За своєю суттю, організаційні відносини відрізняються від фізичних, технічних, технологічних, психічних або інших відносин тим, що вони виникають тільки як результат організаційної діяльності. Організаційні відносини виражають ту частину загальної взаємодії різних елементів, яка встановлюється внаслідок прийняття суб'єктом організаційного рішення в процесі цілеспрямованої організаційної діяльності. Тому, наприклад, взаємодія вузлів і деталей працюючого механізму, яке є результатом роботи конструктора, а не слідством організаційного рішення, не може розглядатися як організаційне відношення.

Якщо будь-який окремо взятий елемент бере участь у діяльності підприємства, то виходить, що він є зв'язаний організаційними відносинами хоча б ще з одним елементом, звідки випливає, що всі організаційні відносини є парними. Парний характер організаційних відносин дозволяє описати всю безліч виникаючих взаємодій між елементами, оскільки в якості самого елемента може бути використана будь-яка ознака його співвіднесення з іншим елементом чи зовнішнім середовищем: момент часу, точка в просторі та ін.

Елементом – у найзагальнішому уявленні є надалі неподільна одиниця системи за даним способом її розчленування [14]. При ви členовуванні елементів організаційних відносин використовується наступне правило – розкладання загальної системи діяльності йде до того ступеня, поки утворені елементи залишаються елементами ергатичних систем, тобто таких, у яких, як мінімум, одним елементом залишається людина. Відповідно до даного обмеження, об'єктами організаційної діяльності не можуть бути елементи технічних устроїв, технологічних процесів, інформаційних систем, які функціонують без особистої участі людини, як не можуть вважатися організаційними елементами й результати інтелектуальної діяльності людини –

розрахунки, обґрунтування, наміри та ін., якщо вони не надаються у формі інформаційних елементів, направлених у сферу реальної діяльності.

Оскільки суб'єктом будь-якої діяльності є людина, то й організаційні відносини між особами в організації є обов'язковими та найважливішими. Згідно з комбінацією станів елементів у позиції суб'єкта й об'єкта утворюються наступні 4 класи організаційних відносин: 1) суб'єктно-суб'єктні; 2) суб'єктно-об'єктні; 3) об'єктно-суб'єктні; 4) об'єктно-об'єктні.

● Розпорядництво, як спосіб здійснення організаційних відносин між людьми в організації.

Здійснення суб'єктно-суб'єктних організаційних відносин (тобто відносин між людьми) в організації відбувається шляхом розпорядництва, суть якого полягає в передачі тим чи іншим шляхом певної інформації. Безпосереднє доведення організаційного рішення до виконавців може бути здійснено у різних формах супроводу: а) документованих – наказом, розпорядженням, протоколом, договором, угодою, приписанням, повідомленням; б) не документованих – у вигляді ділової бесіди, наради, примусу, переконання, роз'яснення, навчання; в) у формі ділової гри, розбору ситуацій, проведення навчання із використанням кейсів та ін.

Всю безліч організаційних відносин між людьми і між колективами людей можна звести до відносин підпорядкування, інформування та консультування (представлено у табл. 4.4 згідно з [2].).

Таблиця 4.4

Організаційні відносини між працівниками підприємства

Організаційне відношення	Зміст організаційного відношення
1. Відношення підпорядкування	Три ознаки підпорядкування посадової особи Б посадовій особі А : 1. А видає Б завдання на роботу у вигляді письмового чи усного розпорядження, вказівок, довготермінової або короткотермінової інструкції, планів та ін.; 2. Б звітує перед А про виконання завдання; 3. А в межах своїх прав впливає на стягнення або заохочення Б за результатами його роботи

2. Відношення інформування	Передача і отримання інформації щодо властивостей завдання та його виконання
3. Відношення консультивання	Передача і отримання знань про можливі рішення й дії елементів системи

Не залежно від змісту або призначення організаційне рішення може бути подано у безлічі форм, таких як: звичайна вказівка, наказ, рішення, організаційний проект, схема організаційної структури, просторовий план, календарний графік, регламент виконання робіт і процедур, перелік заходів, схема структури виробничого циклу, положення про підрозділ, посадова інструкція, класифікатор продукції та інші, окремі приклади яких подано у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Форми подання організаційного рішення

Форма	Характеристика форми подання
Організаційні правила	Відображають діючий загальний порядок і традиції організації у вигляді набору пропонувань для виконання норм поведінки та діяльності
Організаційне завдання	Однобічне усне або документоване вираження мети або кінцевого результату
Вказівка	Однобічне усне або документоване роз'яснення в частині організації діяльності
Інструкція	Встановлює порядок і спосіб виконання яких-небудь дій
Положення	Набір правил і інструкцій, що регламентують склад елементів і порядок здійснення діяльності
Модель	Набір певних елементів і зв'язків між ними
Протокол, акт	Двосторонні рішення, що відображають цілі діяльності і взаємно обумовлений порядок дій
Організаційний план	Відображає цілі і завдання діяльності, а також засоби, методи і час їх реалізації
Організаційний проект	Документоване рішення, що найбільш повно відображає всі умови і порядок здійснення діяльності
Оферта (акцепт)	Однобічна вимога (або прийняття вимоги) до здійснення дій суб'єктами діяльності

- Регламентация організаційного рішення.

Кожне організаційне рішення, незалежно від форми або способу його передачі, може надавати різний ступень регламентації діяльності виконавця даного рішення. Більш високий рівень регламентації максимально передбачає необхідні дії виконавця, залишаючи незначну сферу його діяльності за власним вибором, і навпаки, низький рівень регламентації залишає виконавцю широке поле діяльності за власним розумінням щодо виконання поставленого завдання. Вибір рівня регламентації організаційних рішень потребує враховувати ступень сталості або, навпаки, мінливості умов діяльності організації в цілому, або конкретного виконавця в межах виконуваного ним завдання. Висока непередбаченість або динамічність умов діяльності виконавця робить витрати з глибокої регламентації організаційних рішень такими, що не окупаються, тоді як при відносній сталості умов більш високий ступінь регламентації стає економічно доцільним, що обумовлює при прийнятті рішення вибір певної точки похилої прямої на графіку, представленому на рис. 4.4 [3].

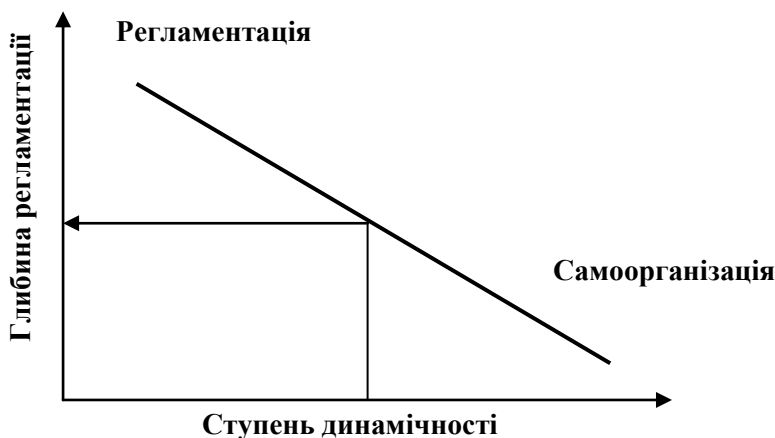


Рис. 4.4. Зворотна залежність глибини регламентації організаційного рішення і ступеню динамічності діяльності

Рівень глибини регламентації управлінського рішення визначається з урахуванням того, що від нього залежить міра співвідношення організації та самоорганізації виконавця даного рішення.

4.5. Приклади типових рішень з регламентації діяльності людини в організації

- Визначення норм керованості в організації.

Організаційні відносини в організації відбуваються в межах певних можливостей однієї людини здійснювати розпорядництво, у зв'язку з чим практичне значення мають так звані норми керованості або управління, які оцінюються кількістю людей, підлеглих одному керівникові з урахуванням особливостей його діяльності. У найбільш узагальненому вигляді такі норми, що є обов'язковими для додержання у практичній діяльності підприємств, приведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Норми підпорядкованості в системі керівництва підприємств

Характер функцій виконавців	Норма підпорядкованості
1. Однакові функції	30-40
2. Різні, але однотипні функції	10-12
3. Різнотипні функції	5-6
4. Виконавці – представники вищого рівня керівництва	4-11
5. Виконавці – представники більш низьких рівнів керівництва	У 2-4 рази більше, чим за п. 4

Такі норми (що також називаються нормами підпорядкованості, зоною контролю) встановлюються на основі наукового узагальнення практичного досвіду діяльності організацій або обґрунтування зі залученням даних інформатики, соціології, медицини та інших наукових дисциплін, що стосуються оцінки можливостей людини. В конкретних умовах підприємств складаються певні норми, які враховують особливості побудови організаційної структури. В умовах кризи нерідко звільнення працівників підрозділів здійснюється при

збереженні їх керівників, що приводить до зменшення зони контролю нижче нормативу й означає їх неповну зайнятість притому, що вище керівництво підприємств у кризових умовах перевантажене. Оскільки додаткове завантаження керівників підрозділів середньої й вищої ланок керування властивими функціями обмежується, необхідне делегування їм функцій або часткових повноважень керівників вищих рівнів. Про масштаби делегування повноважень говорять дані, які приводяться Б. З. Мільнером [7, с. 90-91]. Вже при 10 працюючих на підприємстві виникає проблема розподілу відповідальності; при 50-100 працюючих – проблема делегування більшої частини управлінських функцій; при 50-300 працюючих – питання про зниження навантаження керівників. Число працюючих в інтервалі 100-400 висуває завдання визначення нових функцій. Досягнення балансу між контролем і делегуванням ще серйозніше за чисельністю працівників понад 500 осіб і в цілому досягається за рахунок розвитку децентралізації, яка реалізується як альтернатива централізації.

- Встановлення необхідного рівня регламентації рішень в організації

Рівень глибини регламентації організаційного рішення визначається з урахуванням того, що від нього залежить міра співвідношення організації та самоорганізації виконавця даного рішення. Глибина регламентації будь-якого рішення в організації формується шляхом відображення цим рішенням факторів, які можна розташувати в наступній послідовності в міру поглиблення регламентації:

фактор 1: наявність загальних діючих положень або інструкцій;

фактор 2: вказівка тільки мети або результатів діяльності;

фактор 3: вказівка складу елементів, що беруть участь у діяльності;

фактор 4: вказівка виду організаційних відносин і взаємодії елементів;

фактор 5: параметризація взаємодії елементів діяльності, наприклад, у формі встановлення кількісної потреби, валентності організаційних відносин, організаційних нормативів;

фактор 6: повна регламентація порядку взаємодії елементів за межами, встановленими чинними правилами й положеннями.

Морфологічну матрицю усвідомленого вибору форми подання й рівня глибини регламентації організаційного рішення представимо у вигляді табл. 4.7 [3]. Сфера дій виконавця, що регламентована організаційним рішенням, відзначена у табл. 4.8 значком X.

Нерегламентовані організаційні відносини створюються в порядку самоорганізації (відзначено сірим тоном) або особистої компетенції виконавців (відзначено темним кольором). У цих випадках однозначний вибір з безлічі можливих рішень здійснюється безпосередньо в процесі діяльності і визначається рівнем кваліфікації виконавців, але не розробників.

Таблиця 4.7

Форма і глибина регламентації організаційного рішення

Форма подання методу організації	Глибина регламентації	Фактори регламентації					
		1	2	3	4	5	6
Правила	1	X					
Завдання	2		X				
Вказівка, інструкція, положення	3			X	X		
Модель	4			X	X	X	
Протокол, акт	4		X	X	X		
План	5		X	X	X	X	
Оферта, договір, угода	5	X	X	X	X	X	
Організаційний проект	6		X	X	X	X	X

- Рекомендації з розроблення безконфліктної системи цілей діяльності організацій.

Одним з критеріїв якості складеного комплексу цілей соціальної організації є її безконфліктність. Конфлікти між окремими цілями можуть виникати об'єктивно через те, що джерелами їх виконання можуть бути одні й ті ж лімітовані ресурси (фінансові, матеріальні, трудові та ін.). Крім того, мають місце розходження інтересів

різних груп організації, різні цілі мають різні обрії їх виконання тощо. Продемонструємо для прикладу генезис конфлікту цілей при ухваленні рішення щодо розмірів партій оброблюваних деталей на фрагменті «дерева цілей» підприємства, наведеного на рис. на рис. 4.5, що демонструє об'єктивне виникнення конфлікту стосовно величини партії оброблення деталей, або закупівлі матеріалів тощо.

Попередження виникання конфліктів цілей або їх подолання ще на стадії побудови системи цілей потребує спеціального розгляду з цього питання всіх видів стосунків, що виникають між частковими цілями в системі діяльності підприємства.

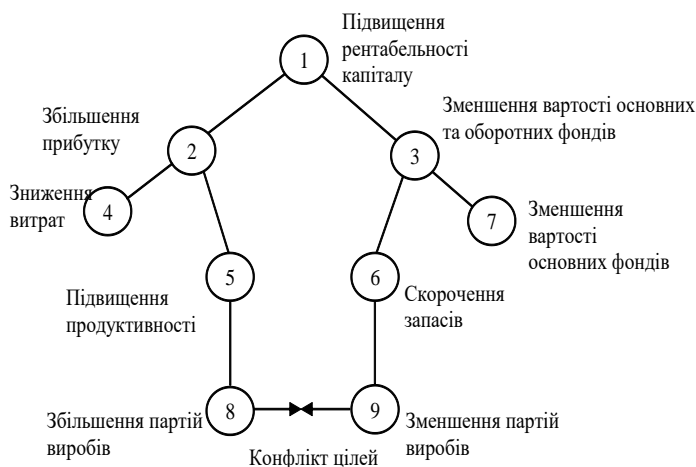


Рис. 4.5. Виникнення конфлікту цілей при обґрунтуванні розмірів партій оброблюваних деталей

Пояснення методології побудови несуперечливої системи цілей розглянемо з використанням типового фрагменту «дерева» цілей, приведенного на рис. 4.6. Відповідно до методології, що застосовується, «дерево» цілей частково відповідає строгому визначенню поняття «дерева» з теорії графів [8], а саме основним вимогам зв'яз-

ного орієнтованого графа, вершини якого є цілями різного ступеня деталізації, а ребра – зв'язками між ними.

Ці зв'язки полягають в тому, що для виконання деякої цілі (вершини графа) необхідно виконати підлеглі їм цілі (тобто вершини). Під «зв'язністю» графа розуміється, що його не можна розбити хоча б на дві повністю незалежні друг від друга системи цілей. «Орієнтованість» означає, що для двох зв'язаних між собою елементів $Ц11$ та $Ц21$ (рис. 4.6) правильно тільки одне твердження: «для виконання мети $Ц11$ необхідно виконати мету $Ц21$ ».

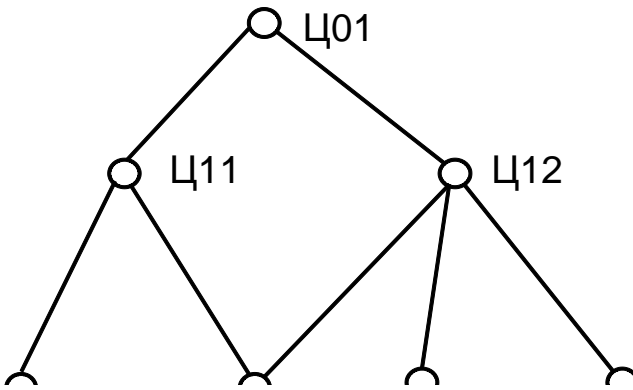


Рис. 4.6. Типовий фрагмент «дерева» цілей

Специфіка «дерева» цілей проявляється в таких його властивостях, які строго не впливають із теорії графів, у зв'язку з чим цілі можуть бути:

компліментарними, при яких заходи щодо досягнення однієї цілі одночасно ведуть до досягнення іншої;

конкуруючими, коли заходи щодо досягнення однієї мети приводять до зниження ступеня досягнення іншої мети;

індиферентними, коли досягнення однієї мети ніяк не впливає на досягнення іншої.

Відносно побудови «дерева» цілей це означає, що:

1) одна й та ж вершина може бути підвершиною декількох вершин (як підвершина $Ц22$ на рис. 4.6), тобто одна й та ж дія може вимагатися для реалізації різних цілей більше високого рівня;

2) для реалізації будь-якої вершини може бути необхідно і досить виконання лише частини її підвершин (альтернативної групи), наприклад, як для цілі Ц12 на рис. 4.6 у випадку, як би цілі Ц23 та Ц24 були альтернативними. Тобто, існують різні способи досягнення однієї і тієї ж цілі.

На предмет безконфліктності розглядаються наступні відносини між окремими підцілями загального «дерева» цілей:

підпорядкування (для реалізації мети Ц01 необхідне здійснення цілей Ц11 та Ц12, які є цілями-засобами);

спільного підпорядкування, при якому цілі Ц23 та Ц24 є частинами однієї й тієї ж більш глобальної мети Ц12;

ієрархічності, тобто цілі вищого порядку відображають найбільш загальні прагнення, наприклад – утримання організаційної стійкості підприємства, тоді як цілі середнього рівня визначають завдання відносно певних форм організації діяльності підприємства, а цілі нижнього рівня регламентують використання окремих елементів діяльності.

Цілі формулюються таким чином, щоб ступінь їх досягнення можна було виміряти певними параметрами. Функціональність цілей досягається завдяки настільки глибокій диференціації загальних цілей, поки кожна «гілка» «дерева» цілей не відображатиме логічний ланцюжок наступних інструментів: проблема – ціль – засіб її досягнення. Показником кінцевої розробки дерева цілей є формулювання для кожної цілі нижнього рівня створення нової функції, перетворення діючої, актуалізації раніше припиненої або ліквідації, що в кінцевому вигляді закріплюється в завданнях щодо реорганізації діючої діяльності підприємства.

4.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Сформулюйте загальне поняття «соціуму».
2. У чому полягають єдність та розбіжності соціальної організації та колективу?
3. Назвіть найбільш узагальненні мотиви, що сприяють створенню організацій.
4. За якими ознаками можна класифікувати соціальні організації?
5. Що відрізняє соціальні системи від інших видів систем?

6. У чому проявляється специфіка систем діяльності людини?
7. Що характеризує діяльність людини як соціальну?
8. У чому полягає роль людини як суб'єкту системи діяльності?
9. У чому полягає роль людини як об'єкту системи діяльності?
10. Хто виконує роль суб'єкта організації на підприємстві?
11. Яким чином соціальний характер підприємств регламентує Господарський кодекс України?
12. Перелічити основні цілі діяльності підприємства.
13. Яку роль виконують функції діяльності?
14. Як цілі пов'язані з функціями діяльності?
15. Що означає функціональність цілей?
16. Що означає доцільність функцій?
17. Чим викликається актуалізація нових функцій?
18. Яку роль виконують функції у формуванні професійного складу підприємства?
19. Дати визначення поняттю «організаційні відносини».
20. Що відображають організаційні відносини в діяльності людей?
21. В якому вигляді проявляються організаційні відносини людини в діяльності підприємства?
22. Які існують три ознаки підпорядкування однієї особи іншій?
23. Яким чином регламентуються відносини людей в системі управління підприємством?
24. Дати приклади форм подання організаційного рішення від керівника підлеглому.

4.7. Література

1. Господарський кодекс України : [прийнятий 16 січ. 2003 р., № 436-IV : за станом на 20.12.2010] [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Казарновский А. С. Совершенствование организационных структур промышленных предприятий (вопросы методологии) / А. С. Казарновский, П. А. Перлов, В. Т. Радченко. — К.: Наукова думка, 1981. — 187 с.

3. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
4. Летенко В. А. Организация машиностроительного производства: теория и практика / В. А. Летенко, О. Г. Туровец. — М.: Машиностроение, 1982. — 208 с.
5. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономики [Электронный ресурс] / Л. И. Лопатников. — М.: Дело, 2003. — Режим доступа : <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov>.
6. Маркс К. Сочинения (2-е издание) / Карл Маркс, Фридрих Энгельс. — Том 21. — М.: Гос. изд-во полит. лит-ры, 1961. — 782 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебн.] / Б.З. Мильнер. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 480 с.
8. Носов В. А. Комбинаторика и теория графов : [учеб. пособ.] [Электронный ресурс] / В. А. Носов. — Режим доступа: [http://ynosov @ intsys.msu.ru](http://ynosov@intsys.msu.ru).
9. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. — 20-е изд., стереотипн. — М.: Русский язык, 1983. — 816 с.
10. Организация производства : [учебн. для ВУЗов] / [Туровец О. Г., Попов В. Н., Родинов В. Б. и др.]; под ред. О. Г. Туровца. — М.: Экономика и финансы, 2000. — 452 с.
11. Радченко Я. В. Организационные отношения и теория организации: проблемные лекции / Я. В. Радченко. — М.: Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, 1990. — 47 с.
12. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 2006. — Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>.
13. Сетров М. И. Методологические принципы построения единой организационной теории / М. И. Сетров // Вопросы философии. — 1969. — № 5. — С. 28—40.
14. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] / АКАДЕМИК. — Режим доступа : dis.academic.ru.
15. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.

16. Смирнов Э. А. Теория организации : [учебн. пособ.] / Э. А. Смирнов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 248 с.

17. Теория организации : [учебн. для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.

МОДУЛЬ Б

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

- 5.1. Поняття, зміст та види організаційних процесів.
- 5.2. Структура та тривалість ділових процесів.
- 5.3. Організування та раціоналізація ділових процесів.
- 5.4. Характеристика і зміст управлінських процесів в організації.
- 5.5. Приклади практичного вирішення задач організації ділових процесів.
- 5.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 5.7. Література

5.1. Поняття, зміст та види організаційних процесів

Під «організаційним процесом» згідно зі суттю організації як функції впорядкування слід розуміти сукупність дій суб'єкту діяльності, що направлені на створення такої взаємодії елементів об'єкта, яка б сприяла досягненню мети діяльності. В залежності від виду об'єкту впорядкування організаційний процес здійснюється як «організування» – стосовно об'єктів діяльності, елементами якої є матеріальні елементи: устаткування, вихідні матеріали, інструменти, напівфабрикати тощо, і як «управління» – стосовно об'єктів, елементами яких є люди, документи, інформація тощо (рис. 5.1).

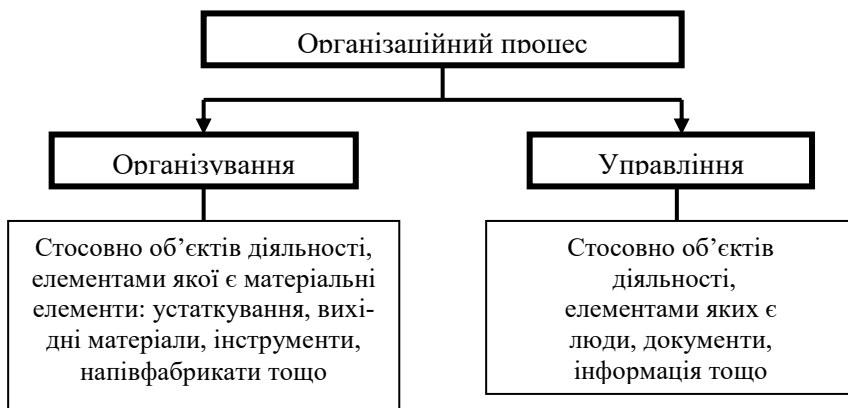


Рис. 5.1. Декомпозиція загального організаційного процесу на процеси «організування» і «управління»

Будь-яка діяльність здійснюється у вигляді сукупності окремих пов'язаних один з одним ділових процесів. Під діловим процесом (або процесом діяльності) розуміється розгорнута в часі послідовність різного роду дій, спрямованих на одержання певних суспільно значимих результатів відповідно до профілю, спеціалізації підприємства, встановлених планових показників його діяльності. Незважаючи на єдине визначення, за своїм змістом ділові процеси доволі сильно розрізняються один від одного. Приведемо в табл. 5.1 різновиди ділових процесів та їхню характеристику.

Таблиця 5.1

**Різновиди та характеристика ділових процесів,
здійснюваних в організаціях**

Вид ділового процесу	Характеристика ділового процесу
Технологічний процес	Послідовність операцій фізичного, геометричного та іншого перетворення первісної сировини у готову продукцію
Виробничий процес, у тому числі:	Послідовність взаємин людей із матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими елементами при виготовленні продукції й виконанні послуг, у тому числі
основний	процес безпосереднього виготовлення продукції або виконання послуг на поставку
допоміжний	виготовлення продукції внутрішнього споживання (наприклад, інструментів) або такої, без якої неможлива поставка основної (наприклад, тара й упакування)
обслуговуючий	процес, без яких неможливе здійснення основних і допоміжних (наприклад, забезпечення енергією)
Трудовий процес, у тому числі: ручний; інструментальний; механізований; машинний	Послідовність власно трудових операцій, методів, прийомів, виконуваних людиною вручну, або за допомогою інструментів, механізмів і машин при здійсненні ділового процесу

Продовження табл. 5.1

Управлінський процес	Послідовність операцій з упорядкування діяльності людей і колективів в їх устремлінні к досягненню поставлених цілей
Інформаційний процес	Охоплює послідовність операцій підготовки, обертання, отримання та переробки інформації для виконання будь-якого ділового процесу
Автоматизований процес	Здійснюваний без безпосередньої участі людини, роль якої обмежується створенням елементів автоматизованого процесу та операціями його обслуговування, підтримки і спостереження

Поняття виробничого процесу є найбільш відносним і неоднозначним. З одного боку, виробничий процес не охоплює цілком зміст діяльності навіть чисто виробничого підприємства, на якому крім властиво виробничих виникають відношення й іншого характеру. З іншого боку, навіть у будь-якому невиробничому підприємстві можна виділити процеси, які відносяться до основного предмета його діяльності і які варто розглядати як виробничі (наприклад, підготовка препарату провізором, обслуговування клієнта в ресторані, облік й обробки документів у бухгалтерії, розмноження документів тощо).

5.2. Структура та тривалість ділових процесів

Будь-який діловий процес може бути диференційований на операції, переходи, проходи, виробничі роботи. Стосовно управлінських та інформаційних процесів прийнятним є визначення таких складових, процедури, управлінські операції й роботи.

Операцією вважається частина процесу, яка проходить при незмінності трьох факторів: робочого місця, оброблюваного предмета й виконавця (або бригади виконавців). Частина операції, виконувана після певного переналадження процесу, називається переходом, а у випадку багаторазового повторення кожний перехід називається проходом.

Під управлінською операцією за аналогією варто вважати сукупність однорідних дій у сфері менеджменту, виконуваних одним

виконавцем на одному робочому місці протягом обмеженого часу. Частина управлінської операції становить процедуру. Сукупність операцій і процедур, виконуваних на одному місці, становить управлінську роботу. Виробнича робота – кілька операцій, виконуваних підряд на одному робочому місці одним виконавцем (оператором) або бригадою. Управлінська робота являє собою сукупність управлінських процедур.

Кожний діловий процес має свою структуру, яка виражається певною послідовністю його елементів – операцій і перерв між ними. Операції, незалежно від їх технологічного призначення, можна підрозділити на оброблювальні, контрольно-вимірювальні, транспортні, природні (наприклад, охолодження). За видом використовуваного обладнання операції, як і процеси в цілому, можуть бути ручними, механізованими, машинними, автоматизованими тощо. Під перервами розуміють всілякі очікування предметами виконання операцій через різні причини. Виділяють певні види перерв, приведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Види й характеристика перерв у здійсненні ділових процесів

Вид перерв	Характеристика перерв
Календарні	Впродовж вихідних і святкових днів
Режимні	Впродовж часу неробочих змін, перерв між змінами
Через серійність	Виникають у зв'язку з необхідністю предметом чи партією предметів чекати, коли звільниться робоче місце, зайняте виконанням попередньої роботи. Це відбувається, коли робочі місця на закріплені постійно за одними й тими ж роботами, що відбувається у серійному виробництві
Через партійність	Відображають очікування кожного оброблюваного предмету в партії до моменту, поки ще до нього не дійшла черга, а також вже після його обробки, поки не закінчиться обробка всієї партії
Комплектувальні	Виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом
Через організаційну неузгодженість	Виникають через розбіжність фактичного ходу процесу від запланованого

Ділові процеси є складними за своєю побудовою і в залежності від кількості предметів (продуктів, деталей), що беруть участь у ньому, та кількості виконуваних операцій розрізняють такі ділові процеси:

- з одним предметом з однієї операції;
- з одним предметом багатоопераційні;
- з партією предметів (партійні) з однієї операції;
- з партією предметів (партійні) багатоопераційні.

За характером виконання операцій ділові процеси можуть бути:

послідовними, коли передача предметів з однієї операції на іншу здійснюється цілою партією;

паралельними, коли передача предметів з однієї операції на іншу здійснюється частками партії (тобто передатними партіями), або поштучно;

змішаними, коли передача предметів з одних операцій на інші відбувається за послідовним, так і паралельним принципами.

Кожний діловий процес має свій початок і завершення. Логічно завершена частина або етап загального ділового процесу становить діловий цикл. Зміст будь-якого ділового циклу полягає у просуванні певного відповідного даному циклу предмета діяльності від першої до заключної операції. У якості предмета діяльності виступає партія оброблюваних деталей, виконувана послуга, підготовлюваний документ (наказ, договір тощо), інформація, передана з пункту її утворення споживачеві, товар, що відвантажується покупцеві тощо.

Під тривалістю ділового циклу розуміють тривалість календарного періоду від початку до завершення циклу [5]. У складі циклу можна виділити тривалість виконання всіх операцій – тобто тривалість робочої частини циклу й сукупну тривалість перерв. Тривалість усього циклу може не визначатися алгебраїчною сумою тривалості робочої частини й перерв, оскільки в розрахунок приймаються періоди, які не перекриваються робочою частиною циклу й перерв.

Порядок визначення тривалості циклу ілюструє схема на рис. 5.2.

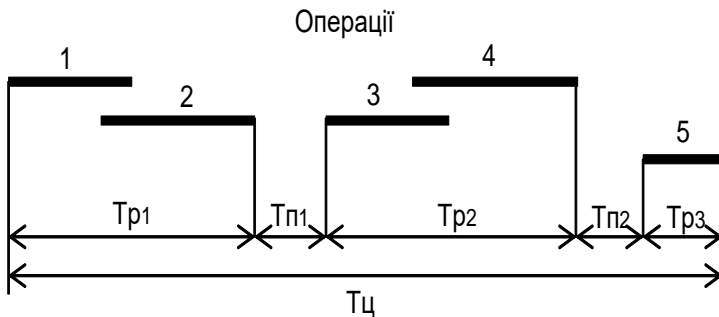


Рис. 5.2. Схема визначення тривалості циклу

Загальна тривалість циклу $T_{\text{ц}}$ включає тривалості періодів: робочого – $T_{\text{р}}$ та перерв – $T_{\text{п}}$, час яких не перекривається одне іншим, тобто:

$$T_{\text{ц}} = \sum T_{\text{р}} + \sum T_{\text{п}}. \quad (5.1)$$

Тривалість діального циклу залежить від його структури, яка відображає логіку процесу, кількість оброблюваних предметів, тривалість виконання окремих операцій і перерв між ними, а також порядок сполучення в часі виконання різних операцій і угруповання предметів діяльності. Тривалість циклів діяльності має важливе економічне й організаційне значення.

Скорочення тривалості циклів є постійним завданням організації процесів та турботою керівництва будь-якого підприємства. Організаційне значення скорочення тривалості циклів полягає в тому, що вона визначає тривалість відповідних процесів виробництва, впровадження нового, постачання, виходу на ринок, від яких залежить кінцева ефективність діяльності суб'єкта. Економічне значення тривалості циклу в тому, що від неї залежить величина потрібних оборотних коштів, необхідних для здійснення даної діяльності.

5.3. Організування та раціоналізація ділових процесів

- Вирівнювання завантаження елементів (підрозділів, виконавців) процесу.

Виконання будь-якого ділового процесу породжує диспропорції зайнятості в ньому устаткування, працівників, інших елементів на різних стадіях його виконання, що проілюструємо схемою на рис. 5.3 [2].

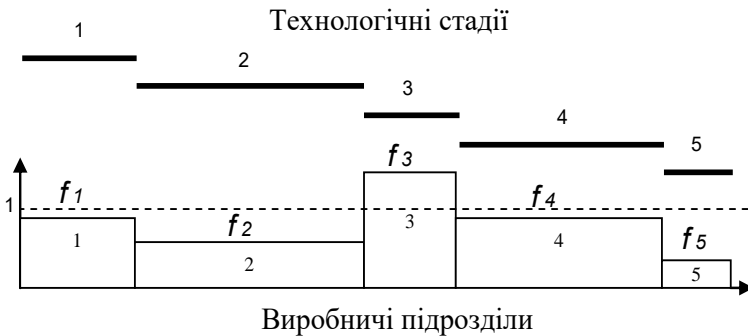


Рис. 5.3. Породження нерівномірного завантаження 5-ти цехів при виготовленні продукції: f_1, f_2, f_3, f_4, f_5 – обсяг виконуваних робіт у кожному з цехів

Зі схеми на рис. 5.3 видно, як послідовний процес виготовлення продукції породжує нерівномірність завантаження різних підрозділів від первинної обробки сировини до кінцевої стадії довозу середньої величини, відміченої пунктирною лінією. Найбільш перевантаженим є 3-й підрозділ, тоді як 2-й і 5-й, навпаки, є недовантаженими. Диспропорції у використанні елементів діяльності при здійсненні процесів можуть бути усунені за рахунок стискання, або, навпаки, розтягування циклів виконання робіт, концентрування різних видів робіт або продукції у різних підрозділах таким чином, що б обсяги виконуваних у підрозділах робіт відповідали їхнім можливостям.

Проілюструємо схемою на рис. 5.4 принцип розтягування та стискання циклів стосовно виконання робіт А,Б,В,Г з метою вирівнювання завантаженості підрозділів, у яких вони здійснюються [2].



Рис. 5.4. Варіювання структурою циклів для забезпечення пропорційного завантаження підрозділів підприємства (організації)

• Варіювання черговістю виконання робіт.

Різна черговість виконання робіт з одного й того ж списку призводить до різної тривалості ділових процесів і непропорційного завантаження виконавців, як це ілюструє наведений на рис. 5.5 приклад зіставлення двох конверсійних варіантів обробки двох партій деталей А і Б, тобто БА і АБ, за трьома операціями. Варіанти відрізняються лише послідовністю запуску партій у виробництво, але у результаті доволі значно розрізняється тривалість циклів для двох варіантів.

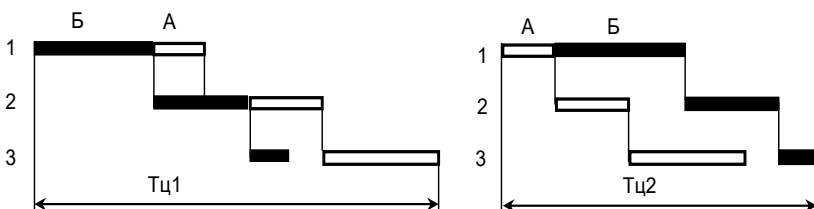


Рис. 5.5. Два варіанти структури циклу обробки парій деталей А і Б за трьома операціями при двох варіантах послідовності запуску деталей

Пошук оптимальної черговості обробки партій предметів становить центральне завдання математичної теорії розкладів – наукової дисципліни, яка вивчає методи побудови черговості здійснення процесів при значному числі оброблюваних предметів і робочих місць [4; 7]. Висновки теорії розкладів становлять основу методики й практики оперативного планування й регулювання виробництва. Практичне значення теорії розкладів для визначення черговості обробки партій предметів полягає в зменшенні внутрішніх диспропорцій у завантаженні виробничих підрозділів і робочих місць, неминучих при випадковому потоці замовлень.

У той же час рішення завдань визначення оптимальної черговості запуску деталей за критерієм мінімізації тривалості їх сукупного циклу є винятково складною теоретичною проблемою, бо практично відсутні надійні алгоритми математично строгого рішення подібних практичних завдань, коли йдеться про десятки або сотні партій оброблюваних предметів.

Дослідження В. А. Петрова показали наявність значних резервів скорочення виробничих циклів за рахунок їх внутрішньої гармонізації в межах варіативності на основі попереднього ранжирування виконуваних робіт [4, с. 224-225]. Виявилось, що гармонізація внутрішньої структури сукупного циклу відображається рядом правил ранжирування всієї сукупності оброблюваних партій деталей за показником (λ), що розраховується зворотною різницею інших показників [4, с. 245]:

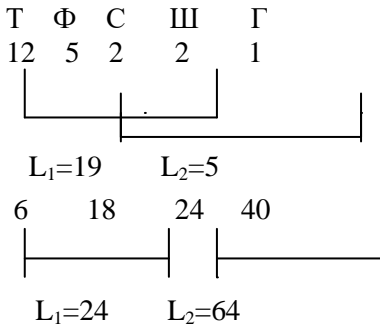
$$\lambda = L_2 - L_1, \quad (5.2)$$

де L_1 і L_2 – розрахункові параметри, які виражають сумарні трудомісткості операцій по першій (L_1) і другій (L_2) частинам технологічного маршруту обробки деталей.

Природою виникнення варіативності організації, як свідчать наведені дані, є можливість поєднання різних елементів діяльності в кожний момент часу. Відмінність, наприклад, варіанта черговості обробки деталей БА від черговості АБ, що відображає рис. 5.5, формується тим, що у першому випадку процес починається із взаємодії елементів «перший верстат – деталь Б», а в другому – «перший верстат – деталь А».

Взагалі метод В. А. Петрова реалізується за наступними правилами.

1. Для кожної партії деталей визначають розрахункові параметри, що виражають сумарну трудомісткість операцій по 1-ї і 2-ї частинах маршруту виконуваних операцій. При парній кількості операцій маршрут ділиться на дві рівні частини, при непарному – операція, яка займає центральне місце в маршруті, зараховується в I і II частини одночасно, як це для прикладу показано для двох партій, оброблюваних: перша – по токарній, фрезерній, свердлильній, шліфувальній та збиральній операціях, а друга – без свердлильної операції:



2. Обчислюють показник зворотної різниці:

$$\lambda = L_2 - L_1, \text{ тобто:}$$

$$\lambda = 5 - 19 = -14,$$

$$\lambda = 64 - 24 = 40.$$

3. Встановлюють конкуруючі варіанти черговості за спеціальними правилами.

4. Вибирають варіант, який забезпечує мінімальну сукупну тривалість ділового циклу.

Вибір варіанту черговості здійснюється за допомогою правил:

правило 1 – першими запускаються партії зі значеннями $\lambda \geq 0$ у порядку зростання L_1 , а за ними деталі, які залишилися, у порядку зменшення величини L_2 ;

правило 2 – партії розташовуються в порядку зменшення величини λ ;

правило 3 – першими запускаються партії зі значеннями $\lambda > 0$ у порядку зростання L_1 , потім запускаються партії зі значеннями $\lambda = 0$ у порядку зростання L_1 , за ними деталі, які залишилися, у порядку збування величини L_2 .

Практичне застосування знаходять і інші методи впорядкованих черг запуску оброблюваних партій (правила переваги), наприклад:

- 1) першим прийшов, першим оброблений (правило FIFO);
- 2) першим прийшов, останнім оброблений (правило FIRO);
- 3) пріоритет деталі із тривалими першими операціями та ін.

● Оцінювання ритмічності ділового процесу.

До числа важливих принципів створення раціональної організації ділових процесів є забезпечення їх ритмічності, під якою розуміють виконання в однакові періоди часу приблизно однакових обсягів робіт. В основі показників ритмічності процесу лежать різні способи оцінки відповідності фактичного ходу процесу плановому, наприклад такий:

$$K_{\text{ритм.}} = \frac{\sum B_{\phi}, \text{ але не більше плану}}{\sum B_{\text{пл.}}}, \quad (5.3)$$

де B_{ϕ} – фактичний обсяг виконання робіт в окремому календарному періоді, але не вище запланованого;

$\sum B_{\phi}$ – сума фактичних обсягів виконаних робіт не вище запланованого за кілька періодів;

$B_{\text{пл.}}$ – плановий обсяг робіт по кожному періоді.

Оцінюючи ритмічність різних варіантів черговості здійснення ділових процесів вибирають ти з них, які задовольняють певним вимогам стосовно ритмічності їх здійснення в даній організації.

● Організація процесів виготовлення партій предметів.

Здебільшого будь-які ділові процеси здійснюються не з одиничними, а з множинними предметами діяльності – партіями. Кількість предметів діяльності одного найменування, переміщуваних або оброблюваних у рамках одного циклу, називається партією. Операції діяльного циклу виконуються на робочих місцях виконавців. Надхо-

дження предметів від одного робочого місця (або виконавця) до іншого називають рухом предметів. Конкретний порядок передачі предметів називають видом руху предметів. Можливі різні види руху предметів діяльності, серед яких виділяють послідовний, паралельний та паралельно-послідовний види руху, а також різні види, побудовані сполученням вищенаведених [2; 5].

При послідовному виді руху передача предметів (виробів) з операції на операцію здійснюється цілими партіями. Передача партії предметів на наступну операцію не може провадитися, поки всі предмети партії не будуть оброблені на попередній операції (рис. 5.6).

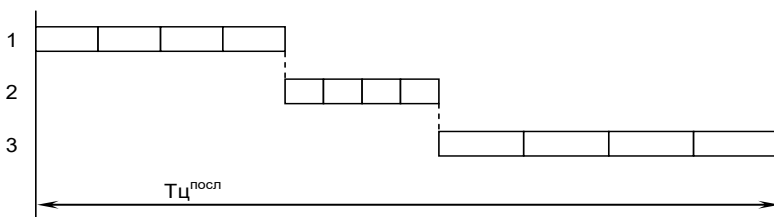


Рис. 5.6. Схема послідовної організації руху партії предметів

При цьому кожний предмет у партії перебуває в стані очікування (перерва процесу) двічі: до початку обробки, поки обробляється попередній по рахунку предмет, і після закінчення обробки, поки не буде оброблений останній по рахунку предмет партії на даній операції. Очевидно, що тривалість циклу при послідовному виді руху буде найбільшою, оскільки зовсім не використовується принцип паралельності. Тривалість циклу при даному виді руху розраховується аналітично в такий спосіб:

$$T_{ц}^{посл.} = n * \sum t_{ui}, \quad (5.4)$$

де t_{ui} – норма часу виконання i -ї операції; n – кількість предметів у партії.

При паралельному виді руху предмети передаються на наступні робочі місця поштучно або передатними партіями (рис. 5.7),

без необхідності очікування виконання даної операції над всіма предметами партії.

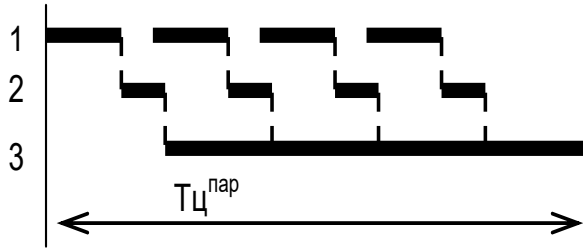


Рис. 5.7. Схема паралельної організації руху партії предметів

Цей і наступний види руху використовують принцип паралельності, який забезпечує скорочення загальної тривалості циклу, як у даному разі розраховується:

$$T_{ц}^{парал.} = n * t_{ui \max} + p * (\sum t_{ui} - t_{ui \max}),$$

$$T_{ц}^{парал.} = n * t_{ui \max} + p * \sum_i t_{ui} - p * t_{ui \max} \quad (5.5)$$

де p – передатна партія; чим менше p , тим більше скорочення (стиск) циклу.

Перевага паралельного виду, яка складається в скороченні тривалості циклу, супроводжується певним його недоліком, що складається в тому, що відбуваються перерви у використанні (завантаженні) робочих місць (виконавців) на операціях, час виконання яких менше, ніж на самій тривалій операції.

При паралельно-послідовному виду руху предмети передаються на наступні операції також передатними партіями, але із забезпеченням безперервності часу використання робочого місця або виконавця на кожній операції. На цьому принципі працює більшість поточкових ліній. Тривалість циклу при такому виді руху скорочується.

ся за рахунок часткового перекриття періодів виконання кожної пари суміжних операцій (рис. 5.8).

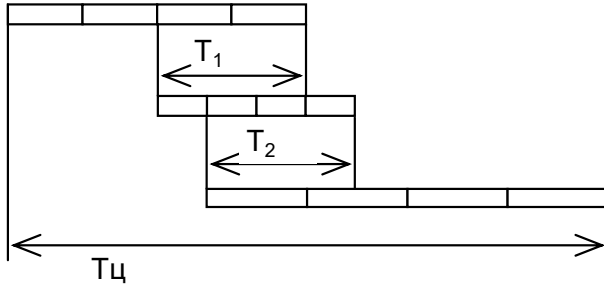


Рис. 5.8. Схема паралельно-послідовної організації руху партії предметів

Тривалість такого перекриття для кожної пари операцій можна розрахувати:

$$\tau = (n - p) * t_{\text{ui min}} , \quad (5.6)$$

де $t_{\text{ui min}}$ – тривалість (час виконання) операції, найменшій для даної пари суміжних операцій.

Тривалість циклу при паралельно-послідовному виді руху розраховується:

$$T_{\text{ц}}^{\text{пар.-посл.}} = T_{\text{ц}}^{\text{посл.}} - \sum_{i=1}^{k-1} \tau_i , \quad (5.7)$$

де k – кількість операцій.

Тобто:

$$T_{\text{ц}n-n} = n \sum_{i=1} t_{\text{ui}} - (n - p) \sum t_{\text{ui kor}} . \quad (5.8)$$

де $t_{\text{ui kor}}$ – час виконання найбільш короткої операції з пари двох суміжних операцій.

В окремих випадках при передачі однієї й тої ж партії з операції на операцію можуть використовуватися різні вищенаведені

види руху. У такому випадку тривалість циклу може бути розрахована аналітично на основі вищенаведених формул.

5.4. Характеристика і зміст управлінських процесів в організації

Управління в організації – безперервний процес впливу на працівника, групи або організації в цілому для досягнення найкращих результатів з позицій поставленої мети. «Управляти – значить вести підприємство до його мети, отримуючи максимальні можливості з усіх наявних у його розпорядженні ресурсів», так охарактеризував процес управління А. Файоль [1].

Управлінські процеси в організації виконуються сукупністю її служб, відділів, підсистем і комунікацій між ними. Управлінські процеси на низовому рівні здійснює керівництво цехів, дільниць, бригад або інших низових підрозділів.

Основними завданнями управління є:

планування загального напрямку дії й передбачення кінцевого результату;

«організування», тобто розподіл і управління використанням матеріальних і людських ресурсів;

видача розпоряджень для підтримки дій працівників в потрібному режимі;

координація різних дій для досягнення загальних цілей;

вироблення норм поведінки членів організації й проведення заходів щодо дотримання цих норм.

Наведені завдання управління сформульовані Г. Файолем на початку 20 століття, тоді як за минулий час відбулися значні зміни в діяльності організацій, що пред'являє наступні нові вимоги до процесів управління [6]:

координація й інтеграція зусиль членів організації в напрямку досягнення загальної мети;

організація взаємодії й підтримка контактів між робочими групами й окремими членами організації;

збір, оцінка, обробка й зберігання інформації;

розподіл матеріальних і людських ресурсів;

управління кадрами (розробка системи мотивацій, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації й груп);

управління контактами зі зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова й рекламна діяльність;

управління інноваційною діяльністю;

планування, контроль над виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

Поряд з традиційними процесами управління поширюється застосування процесів соціально-психологічного управління. В основі цього напрямку використовуються принципи, сформульовані в рамках теорії вибору керівників, що володіють соціально-психологічними методами управління, теорії реалізації цілей, теорії задоволення потреб і теорії справедливості.

Теорія вибору керівників, що володіють соціально-психологічними методами управління, ґрунтується на двох принципах:

1) перший принцип урахує, що певна частина персоналу не любить організовувати свою працю, вона позбавлена честлюбства й ініціативи. Таким людям потрібні вимогливі, владні, тверді й рішучі керівники, що володіють здатністю організувати працю підлеглих і переконати їх у необхідності працювати «не покладаючи рук»;

2) другий принцип застосований до людей, які мають ініціативу, більший творчий потенціал, сильно розвинене почуття власної гідності. Таким співробітникам потрібні демократичні керівники, що володіють гнучкістю, делікатністю, тактом.

Теорія реалізації цілей заснована на тому, що в колективі є люди, які можуть добре працювати тільки в тому випадку, якщо поставлені керівником цілі будуть досягатися, тобто якщо їх очікування будуть реалізовуватися. Згідно із цією теорією керівник повинен вибирати для таких людей швидко виконувані завдання й постійно повідомляти їх про користь виконуваної ними роботи.

Теорія потреб заснована на стимулюванні діяльності людини шляхом задоволення його потреб і інтересів.

Теорія справедливості заснована на суб'єктивному очікуванні кожною людиною заохочення за його роботу, пропорційно до внеску

його колег. Теорія вимагає від керівника враховувати пильну увагу підлеглих до його дій стосовно інших працівників.

Організація процесів управління здійснюється з урахуванням кількості зв'язків, що виникають між керівником (Р) і підлеглими (П) у процесі управління. Арифметичне збільшення числа підлеглих веде до геометричного збільшення кількості взаємозв'язків, що перебувають під контролем керівника. Якщо в керівника один підлеглий, то є дві лінії взаємозв'язку; при наявності двох підлеглих кількість взаємозв'язків стає рівним 6, а у випадку трьох підлеглих, це число збільшується до 12 і так далі, що демонструє схема на рис. 5.9.

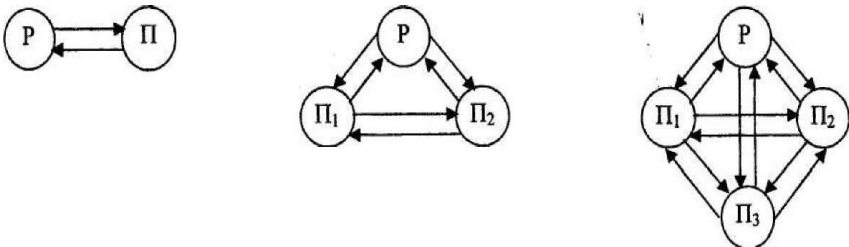


Рис. 5.9. Кількість взаємозв'язків керівника (Р) і підлеглих (П)

Поряд із процесами управління в організації здійснюються також процеси несанкціонованого управління або самоуправління. Процеси самоуправління здійснюються безпосередніми виконавцями за межами управлінських установок, наданих керівником.

Самоуправління забезпечує особисту участь виконавців у розробці стратегії розвитку організації, досягненні оптимальних розв'язань поставлених завдань.

Процеси самоуправління здійснюються на основі наступних принципів.

Перший принцип – принцип поєднання – відображає поєднання процесів управління і самоуправління. Відповідно до цього принципу дані процеси сполучаються на кожному рівні ієрархічної структури організації: від керівника верхньої ланки до виконавця нижчої ланки.

Другий принцип – принцип вторинності – відображає вторинність процесів самоорганізації. Следством даного принципу є те, що повністю самокерована організація неможлива.

Третій принцип – принцип м'якої регламентації процесів самоуправління. Следством даного принципу є те, що процеси самоуправління не можуть бути жорстко регламентовані.

5.5. Приклади практичного вирішення задач організації ділових процесів

- Застосування видів організації руху партій предметів.

На практиці з метою прискорення виконання ділових процесів використовують різні види руху при оброблюванні однієї партій предметів. В одних випадках передавання предметів з операції на операцію проводиться послідовним методом, тобто цілою партією, в інших – будь-якими частинами партії або поштучно, при чому величина цих передатних партій може бути різною для кожної пари суміжних операцій. Крім того, на критичних для загальної тривалості процесів операціях можуть вводитися додаткові робочі місця, чи виконавці. В цілому ці заходи забезпечують значну варіативність структур виконуваних процесів та їх тривалості.

На рис. 5.10 представимо варіативність структури циклу обробки партії з 60 предметів на чотирьох операціях за різними варіантами руху: а) послідовний; б) змішаний: послідовний з першої на другу операцію й далі – паралельний з передатною партією з 20 предметів; в) паралельно-послідовний з передатною партією з 10 предметів; г) паралельний з передатною партією з 6 предметів; д) паралельний з передатною партією з 6 предметів з підключенням паралельних трьох робочих місць на 3-й операції.

Можливості об'ємного регулювання замовлень за параметрами «фронт робіт – тривалість циклу» забезпечуються варіативністю організації паралельних процесів, яка має свої можливості й обмеження. Слід розрізняти два способи паралельності, застосовувані окремо й спільно:

- 1) частковим (у межах технічних можливостей) сполученням у часі виконання послідовних процесів і операцій;
- 2) збільшенням фронту робіт у межах наявних обмежень.

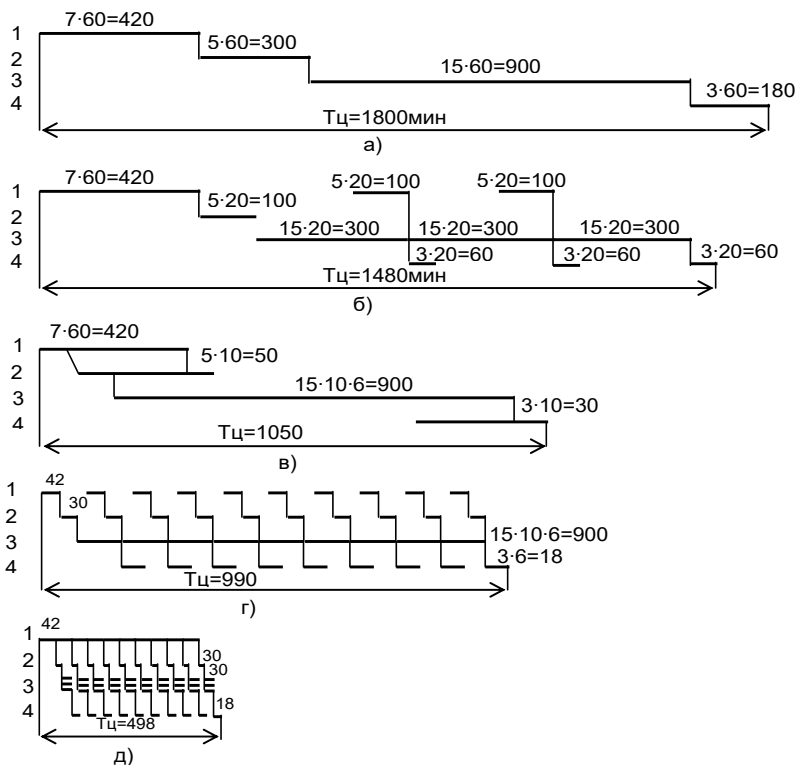


Рис. 5.10. Варіанти циклів обробки партії предметів за різними видами організації їх руху

● Організація здійснення комплексів ділових процесів.

Така задача виникає при необхідності здійснення процесів, що охоплюють значну кількість виконавців, зокрема – різних підрозділів підприємства. Приведемо на рис. 5.11 структуру циклу технічної підготовки й виконання замовлення з виготовлення 10 виробів [2]. Тривалість кожного з процесів T визначається розрахунком:

$$T = O / f, \quad (5.9)$$

де O – обсяг робіт даного виду в нормо-годинах;

f – фронт виконання робіт по кожній операції, вимірюваний через кількість годин, або днів робочого часу виконавців.

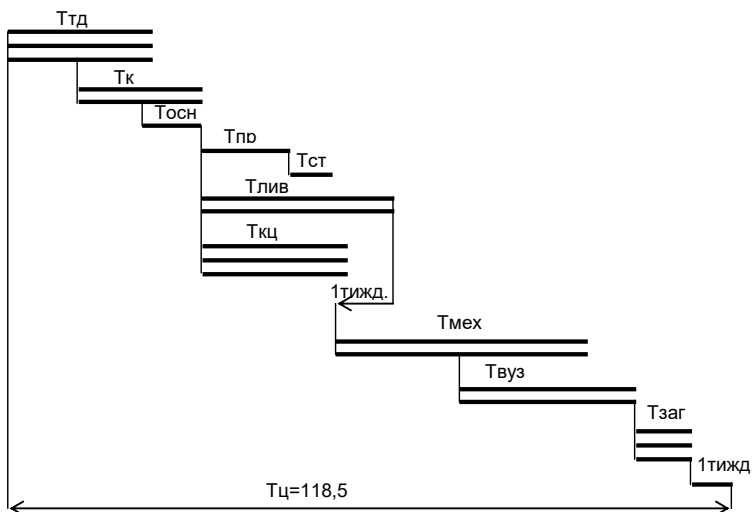


Рис. 5.11. Структура загального циклу виконання замовлення: Тд – цикл технологічної підготовки; Тк – цикл конструкторської підготовки; Тосн – цикл проектування ливарного оснащення й штампів; Тпр – цикл проектування верстатних пристосувань і інструмента; Тст – цикл проектування складальних стендів; Тлив – цикл виробництва в ливарному цеху; Ткц – цикл виробництва в ковальському цеху; Тмех – цикл виробництва в механічному цеху; Твуз – цикл вузлового складання; Тзаг – цикл загального складання.

Основні розрахункові параметри циклу й календарні обмеження наведено в табл. 5.3.

Тривалість розробленого циклу процесу, наведеного на рис. 5.11, склала 118,5 робочих днів проти суми тривалості окремих робочих періодів, яка складає 203,7 днів. Таким чином скорочення тривалості фактичного циклу процесу порівняно з його послідовним виконанням склало:

$$p_{ц} = 203,7 / 118,5 = 1,72 \text{ разів.}$$

Це означає, що завдяки паралельній організації на кожний календарний день циклу виконано робіт обсягом 1,72 робочих днів.

Таблиця 5.3

Розрахункові параметри циклу технічної підготовки й виконання замовлення

Процес	Фронт виконання робіт	Обсяг робіт, годин	Тривалість процесу, днів	Календарні обмеження щодо початку процесу
Технологічне проектування (ТП)	3 бюро, 20 осіб	4000	$4000:(20*8)=25$	
Конструювання	2 бюро по 6 осіб	3000	$3000:(2*6*8)=31$	Із середини циклу ТП
Матеріальне забезпечення				До початку виробничих робіт
Виготовлення оснастки, у тому числі: а) ливарне оснащення й штампи – 40 % часу; б) пристосування й різальний інструмент – 40% часу; в) складальні й контрольні стенди – 20% часу	18 осіб	5000	$5000:(18*8)=35$ 14 14 7	У першу чергу У другу чергу У третю чергу
Ливарне виробництво	2 ділянки по 6 осіб у 2 зміни	3500	$3500:(2*6*2*8)=18$	Зразу після отримання оснастки
Ковальні роботи	3 ділянки по 5 осіб у 2 зміни	4000	$4000:(3*5*2*8)=17$	Зразу після отримання оснастки
Механічне оброблення	2 ділянки, 15 осіб	6000	$6000:(2*15*8)=25$	За тиждень до завершення ливарних робіт

Продовження табл. 5.3

Складальні роботи, у тому числі: а) вузлові – 60%	2 бригади по 10 осіб	8000	$8000 * 0,6 : (2 * 10 * 8) = 30$	
б) загальні – 40%	додатково 5 осіб		$8000 * 0,4 : (2 * 10 * 8 + 5 * 8) = 16$	
Контрольно-перевірочні роботи			1 тиждень	

5.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Дайте характеристику організаційного процесу.
2. Як називають організаційний процес стосовно об'єктів, що містять матеріальні елементи?
3. В яких випадках в якості організаційного процесу використовують термін «управління»?
4. Що означає поняття «діловий процес»?
5. Наведіть приклади різних видів ділових процесів в організації?
6. Чим відрізняється виробничий процес від трудового процесу?
7. На які види підрозділяють виробничі процеси стосовно їх відношенню до основного предмета діяльності підприємства?
8. Що відображає структура будь-якого ділового процесу?
9. Дати поняття циклу процесу.
10. Назвіть складові будь-якого ділового процесу.
11. Назвіть види перерв у здійсненні процесів.
12. Назвати ознаки виробничої операції.
13. Як називається частка управлінського процесу, що аналогічна виробничій операції?
14. У чому економічне значення скорочення тривалості циклу процесу?
15. Що означає паралельність виконання операцій процесу?
16. Що означає рух партій оброблюваних предметів?
17. Що є ознакою партії предметів?

18. Чим характеризується послідовний рух партій предметів?
19. Які переваги та недоліки характерні для послідовного руху партій предметів?
20. Чим паралельний вид руху партій предметів відрізняється від послідовного?
21. Які переваги та недоліки характерні для паралельного руху партій предметів?
22. Що означає «передатна» партія?
23. Послідовний вид руху предметів діяльності означає передачу їх з операції на операцію цілими ...
24. При збільшенні кількості передатних партій при паралельному виді руху цикл подовжується або скорочується?
25. Одночасне виконання операцій обробки партії предметів на різних робочих місцях становить суть принципу ...
26. Скільки передатних партій однакової величини можна утворити при русі партії, що включає 40 предметів?
27. Якщо робоча частина циклу, складова половину загальної його тривалості, скоротиться на 50%, на скільки зменшиться тривалість усього циклу?
28. Яка наукова дисципліна допомагає розробляти більш раціональні черговості виконання ділових процесів?
29. Охарактеризуйте зміст управлінського процесу.
30. У чому полягають основні завдання процесів управління?
31. Як поєднуються процеси управління і самоуправління в організаціях?

5.7. Література

1. Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 110 с.
2. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / А. М. Колосов. — Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.

3. Макарова Н. Н. Теория организации. Конспект лекций с практическими заданиями / Н. Н. Макарова — Томск: ТПУ, 2001. — 73 с.

4. Петров В. А. Групповое производство и автоматизированное оперативное управление / В. А. Петров. — Л.: Машиностроение, 1975. — 312 с.

5. Петрович Й. М. Організація виробництва: Підручник / Й. М. Петрович, Г. М. Захарчин. — Львів: Магнолія, 2004. — 400 с.

6. Принципы самоорганизации / [под ред. А. Я. Лернера]. — М.: Наука, 1966. — 622 с.

7. Шкурба В. В. Введение в теорию расписаний / В. В. Шкурба. — М.: Наука, 1975. — 256 с.

Тема 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

- 6.1. Поняття самоорганізації.
- 6.2. Самоорганізація та стійкість соціальних систем.
- 6.3. Поняття атракторів самоорганізації.
- 6.4. Поняття біфуркації в процесі самоорганізації.
- 6.5. Приклади застосування теоретичних положень самоорганізації в практичній діяльності.
- 6.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 6.7. Література

6.1. Поняття самоорганізації

Під самоорганізацією в самому широкому змісті цього слова розуміють властивість матерії здобувати якість систем. У такому розумінні самоорганізацію можна ілюструвати створенням природних систем у космосі, геології землі, рослинному й тварині світі та ін. Уважається, що ті явища, які сприймаються нами як системи, з'явилися в процесі самоорганізації, тобто перетворення свого попереднього стану, який прийнятий уважати хаосом.

У більш строгому розумінні під самоорганізацією розуміють процеси спонтанного впорядкування, виникнення просторових, тимчасових або функціональних структур, що відбуваються у відкритих нелінійних системах, яким притаманна необоротність і багатоваріантність їх розвитку [5].

Наведені теоретичні підстави приводять до наступного важливого висновку: раз має місце процес поступового перетворення хаосу в систему шляхом внутрішньої самоорганізації, то слід очікувати наявності одночасної присутності організованості й хаотичності в будь-якій системі. Для оцінки співвідношення одного й другого слід умовно прийняти всю сукупність її проявів, так звану різноманітність системи, за 1. Тоді, якщо частку її організованої різноманітності оцінити рівнем організованості Уорг, який менше одиниці, тобто:

$$U_{\text{орг}} < 1, \quad (6.1)$$

то частка, що залишилася ($1 - U_{\text{орг}}$), символізує частку хаотичності або неорганізованості системи, яку у загальному вигляді прийнято називати ентропією E , тобто:

$$E = 1 - U_{\text{орг}}. \quad (6.2)$$

Сучасні уявлення фізичних наук значно розширили розуміння того, яким чином відбувається самоорганізація. Ілюстрацією таких процесів є кристалізації при створенні нових станів речовини, поява нової особини в біології, припинення механічних коливань, наприклад, у результаті землетрусу й багато інших. Останнім часом фізики суттєво просунулися в розумінні того, що вакуум, який раніше представлявся винятково однорідним станом матерії у вигляді порожнечі, насправді має свою власну структуру, зокрема – енергетичних полів, і що у вакуумі також відбуваються власні процеси внутрішньої самоорганізації.

Однак, якщо стосовно до різного роду фізичним системам дані положення можуть бути застосовані лише відносно, оскільки швидкість фізичних процесів винятково низька й ми не можемо спостерігати в реальному режимі часу процеси перетворення в них шляхом самоорганізації, то в системах, створених людьми, співвідношення організованого й хаотичного проявляються більш виразно що має винятково важливе значення.

У той же час, стосовно систем діяльності людей певним чином зміщуються зазначені поняття. А саме таким чином, що як попередню організованість таких систем, так і наступну їхню самоорганізацію формує людина, як єдиний суб'єкт доцільної соціальної діяльності. Та самоорганізація, що, як мимовільний внутрішній процес, приводить до формування, наприклад, фізичної системи, не може бути застосована до соціальних систем, внутрішня організація яких є результатом організаційної діяльності людини-суб'єкта. Відповідно й ентропію, як мимовільний хаотичний прояв системи, не можна прямо застосувати до систем діяльності людини, оскільки людині в цілеспрямованій системі не властива хаотична діяльність. Як би ретельно організована частина діяльності соціальних систем не регламентувала хід майбутніх процесів, при їхньому здійсненні виникає сфера заздалегідь неурегульованих дій, які суб'єкт-

виконавець здійснює безпосередньо в процесі виконання дій для досягнення поставленої мети, загальної для системи в цілому. Дані відмінності застосування розглянутих понять проілюструємо на рис. 6.1, на якому схемою а) показана диспозиція понять для фізичної, а схемою б) – для соціальної системи.



а) диспозиція понять самоорганізації і ентропії стосовно до фізичних систем



б) диспозиція понять регламентації та самоорганізації у соціальних системах

Рис. 6.1. Застосування понять самоорганізації стосовно фізичних та соціальних систем

Таким чином, самоорганізація в соціальних системах відображає не будь-який її хаотичний прояв, а, навпаки, подальше поглиблення її організації безпосередньо в процесі здійснення діяльності, тобто, має антиентропійну спрямованість. З цього виникає питання: а чи можна повністю регламентувати діяльність соціальної системи, що б не сподіватися на прояви самоорганізації в неї? Стосовно відповіді на це питання потрібно враховувати наступні два висновки:

по-перше, повна попередня організаційна регламентація діяльності системи може потребувати таких значних витрат, які можуть бути не оправдані тим покращення кінцевого результату діяльності, що може бути в такому разі отриманий;

а по-друге, в сучасному світі соціальні системи, зокрема – підприємства, функціонують у настільки мінливому й непередбачуваному ринковому середовищі, що надмірна заорганізованість системи може зіграти на її погіршення, оскільки заздалегідь не можна передбачити ті умови, в яких функціонуватиме система у майбутні моменти часу.

Саме сприйняття цього положення стало основою розвитку доволі нового наукового напрямку – синергетики, як науки, що вивчає самоорганізацію систем. Згідно з основними постулатами синергетики самоорганізація є не тільки невід’ємною складовою діяльності будь-якої соціальної системи, але й запорукою підвищення її стійкості в умовах змінюваного середовища.

6.2. Самоорганізація та стійкість соціальних систем

- **Поняття закритої та відкритої системи.**

Сила прояву самоорганізації в соціальних системах залежить від того, наскільки така система є закритою, чи відкритою. До закритих систем слід віднести такі, на діяльність яких зовнішнє середовище не здійснює ніякого впливу, або якщо цей вплив передбачений, повторюваний тощо. Так, система мурашиного життя не змінюється віками, бо вплив середовища, що зазнає мурашина сім’я, має циклічний заздалегідь очікуваний характер.

З іншого боку, діяльність таких соціальних систем як підприємства здійснюється в реальному змінюваному середовищі, тому уявлення про підприємства, як про відкриті (або дисипативні – від

латинського «dissipation» – розсіювання) системи, з кінця прищого сторіччя стали переважними [4]. Підтвердженням вірності цього є те, що підприємства допускають виникнення нестійких і хаотичних станів, що відбувається, з особливою силою, у періоди світових фінансово-економічних криз, як це останній раз відбувалося в 2008-2009 роках.

В той же час, якщо частина підприємств в кризові періоди опиняються в кризовому становищі, зазнають суттєвих збитків, припиняють свою діяльність або ліквідуються, інша їх частина знаходить внутрішні можливості для протидії негативному впливу зовнішнього середовища саме через прояви ефективної самоорганізації в нових складних умовах. Тому поняття стійкості відкритої системи пов'язують з проявом самоорганізації.

Доволі актуальне завдання вивчення проявів стійкості систем, зокрема – підприємств, до зовнішнього впливу потребує розгляду аналогій між розвитком соціальних систем і систем іншої природи, оскільки різних фізичні, біологічні, механічні та інші дисипативні системи, як доводять їх дослідження, є доволі стійкими [3].

Дослідження дисипативних систем, до яких належить більшість реальних об'єктів, доводить, що з часом вони прагнуть досягти певної рівноваги, або так званого стаціонарного стану. При кожній черговій змінюваності впливу зовнішнього середовища стаціонарний стан, що встановився раніше, може не відповідати новим умовам і стає нестійким. У подальшому система перебуває у нестійкому (інколи – хаотичному) стані, поки її перетворення у певному напрямку не дійде нового стаціонарного стану. Таке явище називають перемижовуванням (російське – перемижаемость), яке полягає в тому, що в процесі діяльності відкритої системи у змінюваному середовищі періоди хаотичного стану чергуються з періодами майже періодичного руху, чи стаціонарного стану.

У формальному вигляді, що наочно демонструє процес перемижовування стійких та нестійких станів системи зазвичай користуються найбільш застосовуваним методом відображення руху систем – так званим методом точкового відображення [7]). Еволюцію системи описують з допомогою відображення Пуанкаре, яке має наступний вигляд:

$$X_{n+1} = F(X_n), \quad (6.3)$$

де X_n – координата перетинання фазової траєкторії із січною площиною у n -й момент часу;

X_{n+1} – координата перетинання фазової траєкторії із січною площиною у $(n+1)$ -й момент часу.

Відомо, що якщо простір декартових координат перетнути січною площиною під кутом у 45° градусів, то точки, розташовані на бісектрисі кута, відображають рівність значень досліджуваного процесу в кожний момент часу.

Згідно із цим методом досліджують не фазову траєкторію системи, а її відображення на січну площину – перетин Пуанкаре (геометричне місце точок, одержуваних перетинанням фазової траєкторії із січною площиною при підході до останньої з однієї якої-небудь сторони). Графічно точкове відображення часто представляють за допомогою діаграми Ламерея – графіка відображення виразу (6.3) у координатах X_n і X_{n+1} , що представлено на рис. 6.2.

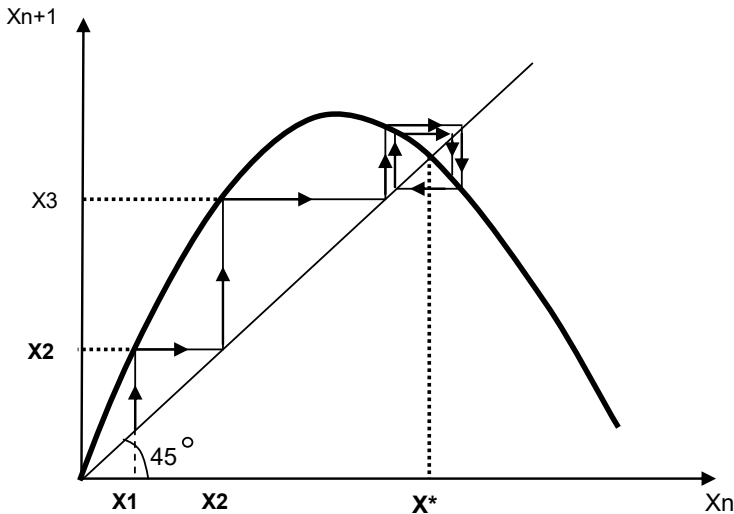


Рис. 6.2. Діаграма Ламерея, що демонструє змінюваність стійких та нестійких станів системи

На рис. 6.2 бісектриса координатного кута є геометричним місцем нерухомих точок X^* (стаціонарних рішень) точкових відображень. Реальний же процес, що на діаграмі відображає функція $F(Xn)$, є таким, що з самого його початку відбуваються неузгодженості між цією функцією та бісектрисою, що відображає постійність процесу, наприклад, якщо параметри «за вчора» дорівнюють параметрам «на сьогодні». Так, точка перетину для X_2 за абсцисою та ординатою розташована зліва від бісектриси стаціонарних станів і така розбіжність наростає, аж поки процес не починає давати параметри навколо точки X^* , яка символізує те, що система перебуває в стаціонарному стані. Подальший рух системи, відображений її функцією, що рухається управо від бісектриси показує, що система віддаляється від стаціонарного, а відтак, перебуває в нестійкому стані.

6.3. Поняття атракторів самоорганізації

Сучасна синергетика [5], що вивчає процеси самоорганізації в системах, дає серйозні підстави вважати, що нестійке зовнішнє середовище функціонування сучасних підприємств також породжує їх прагнення досягати певних стійких станів. Сама нестійкість, а іноді – хаотичність зовнішнього середовища стає стимулом перетворень усередині підприємства, пристосовуючи його діяльність до нового стану середовища. У зв'язку з цим одним із завдань науки є дослідження того, яким чином явища самоорганізації застосувати у діяльності людини з метою найбільш ефективної перебудови діяльності підприємств з метою набуття нового стану, що відповідає вимогам середовища.

З цією метою знов об'єктом дослідження стають процеси самоорганізації у інших сферах природи, серед яких перш за все доцільними для вивчення є такі процеси, що мають явно виражений циклічний характер, зміст змінюваності якого є зрозумілий. У якості прикладу розглянемо процес змінюваності температури хворого через певні періоди часу, який відображає наступний ряд показників температури в градусах за Цельсієм: 36,2; 36,4; 37; 38; 39,4; 41; 40; 39; 38; 37,6; 37; 36,6. Для побудови діаграми точкового відображення

змінюваності температури хворого занесемо температурні дані за кожний день у вигляді табл. 6.1, що демонструє порядок визначення необхідних параметрів.

Таблиця 6.1

**Дані для побудови діаграми точкового відображення
змінюваності температури хворого**

Момент зміру температури	Дані з температури	Параметри побудови діаграми Ламерея	
		X_n	X_{n+1}
1	36,2	36,2	36,4
2	36,4	36,4	37
3	37	37	38
4	38	38	39,4
5	39,4	39,4	41
6	41	41	40
7	40	40	39
8	39	39	38
9	38	38	37,6
10	37,6	37,6	37
11	37	37	36,6
12	36,6	36,6	

У відповідності з даними табл. 6.1 побудуємо точкове відображення процесу змінюваності температури хворого, показане на рис. 6.3.

Саме розуміння фізичного змісту даного процесу дозволяє кваліфікувати точку перетину графіком бісектриси при переході від температури від 41 до 40 як таку, що символізує кризовий стан хворого, який є нестійким, бо за ним піде зниження критичної температури в разі одужання хворого. Навпаки, перетин бісектриси у точці 36,6 градусів символізує саме стійкий стан людини з нормальною температурою. Якщо ж висока температура залишається незмінною, то відповідну точку перетину бісектриси слід також уважати стійкою, що відображає продовження важкого стану хвороби.

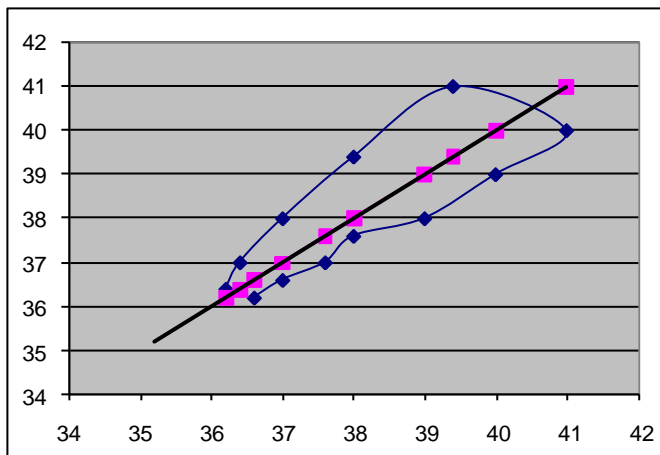


Рис. 6.3. Точкове відображення процесу змінюваності температури хворого в процесі одужання

В цілому діаграма на рис. 6.3 має відображає асимптотичний циклічний стан, до якого прагне будь-який процес захворювання та одужання людини. Такі асимптотичні стійкі стаціонарні стани, до яких прагнуть будь-які відкриті системи, називають атракторами. Та конкретна геометрична безліч точок на діаграмі Ламерея, що відображає багаторазово повторюваний процес, як раз і відображає атрактор даної системи в процесі своєї самоорганізації.

Атрактори відрізняються рядом властивостей, серед яких найважливішим є інваріантність, яка означає, що на атракторі фазова точка рухається за певною траєкторією незалежно від початкових умов, що привели її до атрактору. Ця властивість свідчить про те, що на атракторі може не бути інформації про початкові умови, які привели до даного атрактору [6; 7]. Дана властивість інваріантності має дуже важливе світоглядне й практичне значення, оскільки завдяки йому може бути зроблений крок до пояснення існування в природі необоротних явищ. З погляду традиційної теорії, необоротні явища лише здаються такими внаслідок недоліку наших знань про всі деталі цих явищ. Властивість інваріантності атрактора повертає необоротним явищам об'єктивність. Дійсно, передісторія багатьох дисипативних систем включає велику кількість атракторів, тому обов'язково

буде існувати такий атрактор, починаючи з якого, наявної інформації про систему буде недостатньо для з'ясування всіх її джерел. Завдяки цій властивості атракторів їх можна будувати, вивчати та застосовувати у практичній діяльності навіть в таких умовах, коли зовсім не вивчені, або є погано зрозумілими причини, що привели до даного атрактору, як стаціонарного стану системи.

6.4. Поняття біфуркації в процесі самоорганізації

Розглянуте вище поняття атрактору допомагає уявити процес пристосування системи до мінливих умов зовнішнього середовища в процесі самоорганізації. Саме процес асимптотичного наближення до певного атрактору можна вважати еволюційним, тому що змінності у внутрішній побудові системи відбуваються поступово, а потім, при досягненні певного атрактору, стан системи взагалі стає майже стійким. Але з часом будь-який стаціонарний стан системи знову входить у суперечку з умовами зовнішнього середовища, що змінилося і тоді темпи внутрішнього розвитку системи відстають від об'єктивних вимог, результатом чого підвищується нестійкий стан системи і виникає потреба залишити стан діючого атрактору та почати рухатися в напрямку іншого атрактору. В такі моменти еволюційний хід розвитку системи змінюється і потрібен більш рішучий крок у процесі оновлення системи.

Розвиток процесів, які виявляють властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов, прийнято вивчати з позицій теорії біфуркацій або «катастроф» (від лат. *bifurcus* – роздвоєний [5]). Самі моменти переходу від одного стаціонарного стану системи до іншого називають точками біфуркації [5], а сам процес змін слід вважати біфуркаційним.

Відповідно, у діяльності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі спостерігаємо два типи розвитку: еволюційний і біфуркаційний, які не виключають один одного, а відображають різні стадії нестійкості системи в міру наростання впливів середовища, що збурюють систему.

Відповідно, якщо застосувати поняття біфуркації для діяльності підприємств, то виникає доцільність у формуванні поняття

«організаційної біфуркації» як стану, який вимагає відповідної реорганізації діяльності підприємства, як альтернативи розвитку організаційної кризи [1]. Відомо, що процес чергової реорганізації потребує певного часу, так званої тривалості перехідного періоду $T_{пер}$. Виходить, момент здійснення організаційного перетворення повинен випереджати той момент, коли уявлення кризи, що відбулася стає зрозумілим. Відштовхуючись від моменту настання кризи, такою точкою слід вважати момент, який передус точці кризи на тривалість перехідного періоду. Покажемо схемою на рис. 6.4 визначення зворотним шляхом точки організаційної біфуркації.

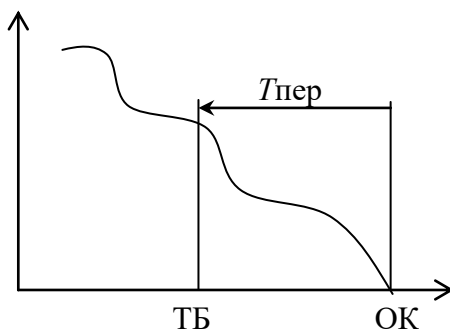


Рис. 6.4. Визначення точки організаційної біфуркації (ТБ) діяльності підприємства відносно моменту настання організаційної кризи (ОК)

Обґрунтуванням того, що саме точку ТБ слід вважати точкою біфуркації є те, пропуск даного моменту реорганізації неминуче призведе до організаційної кризи, то саме дану точку слід вважати точкою біфуркації, або вибору однієї з двох альтернатив:

- 1) своєчасного організаційного перетворення, яке запобігає настанню організаційної кризи;
- 2) пропуску відповідного моменту організаційного перетворення, неминучим наслідком чого є подальше нагромадження неузгодженості між діючою організацією та зміненими умовами зовнішнього середовища.

6.5. Приклади застосування теоретичних положень самоорганізації в практичній діяльності

● Визначення атракторів процесу як точок біфуркації – безповоротної зміни стійкого стану на нестійкий.

Розглянемо застосування теоретичних положень самоорганізації в формі діаграми Ламерея при аналізі процесу змінюваності обсягів замовлень, які отримувала фірма в період 2007-8 років до кризи і протягом 9-ти місяців кризового 2009-го року [1]. Чотири технологічні агрегати підприємства працюють при повному завантаженні у три зміни. Таким чином, максимальна кількість станко-змін, які щодобово здатні відпрацьовувати агрегати, становить 12 станко-змін. Але через коливання обсягів замовлень щодобове завантаження агрегатів значно змінювалося по місяцях розглянутого періоду, поки, нарешті, фірма практично не перестала працювати через відсутність замовлень, що відображають дані табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Дані щодобового завантаження агрегатів (у станко-змінах)

2007 рік		2008 рік		2009 рік	
Місяць	Станко-змін	Місяць	Станко-змін	Місяць	Станко-змін
Серпень	8	Січень	7,5	Січень	4
Вересень	7	Лютий	10	Лютий	5
Жовтень	8	Березень	10,5	Березень	4
Листопад	8	Квітень	10	Квітень	2
Грудень	6	Травень	8	Травень	0
В середньому	7,4	Червень	5,5	Червень	1
		Липень	8	Липень	2
		Серпень	9	Серпень	0,5
		Вересень	6	Вересень	0
		Жовтень	5	Жовтень	0,5
		Листопад	6	Листопад	2
		Грудень	4	В середньому	1,9
		В середньому	7,2		

Відобразимо дані табл. 6.2 графіком на рис. 6.5.

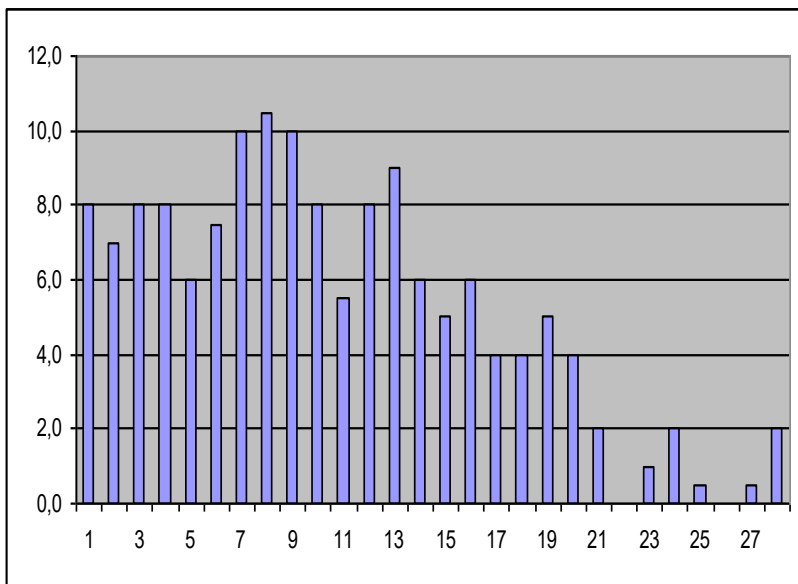


Рис. 6.5. Діаграма коливань завантаження агрегатів фірми

Наведена на рис. 6.5 діаграма демонструє, що зниження завантаження агрегатів стало неповоротним лише навесні 2009 року, але перехід зі стійкої фази до нестійкої стався, мабуть, раніше. Хоч середня місячна завантаженість за 2008-й рік (7,2 станко-зміни) практично не відрізнялася від другої половини попереднього 2007-го року (7,4 станко-зміни), починаючи з вересня 2008-го року цей показник вже не перевищував 6 станко-змін.

Скористаємося методом точкового відображення динаміки завантаження агрегатів, яка представлена графіком на рис. 6.5. Для побудови точкового відображення процесу представимо вихідні дані з табл. 6.2 у вигляді табл. 6.3, яка містить необхідні допоміжні дані для побудови точкового відображення досліджуваного процесу.

Таблиця 6.3

Дані для здійснення точкового відображення процесу зміни

завантаження агрегатів

Точка відображення	n	$n+1$	Точка відобра- ження	n	$n+1$
1	8	7	15	5	6
2	7	8	16	6	4
3	8	8	17	4	4
4	8	6	18	4	5
5	6	7,5	19	5	4
6	7,5	10	20	4	2
7	10	10,5	21	2	0
8	10,5	10	22	0	1
9	10	8	23	1	2
10	8	5,5	24	2	0,5
11	5,5	8	25	0,5	0
12	8	9	26	0	0,5
13	9	6	27	0,5	2
14	6	5			

За даними табл. 6.3 побудуємо точкове відображення динамічного процесу завантаження агрегатів у вигляді діаграми Ламерея на рис. 6.6.

Аналізуючи побудований графік можна визначити три атрактори – точки відносної стійкості процесу зміни навантаження, довкола яких тимчасово концентрувалися ітерації загального процесу. Це:

точка 1* біля позначки 7,5 станко-змін, яка відображала стан процесу в перший період спостереження;

точка 2* біля позначки 5 станко-змін у період с жовтня 2008 по лютий 2009 року;

точка 3* біля позначки 1 станко-змін в другій половині 2009-го року.

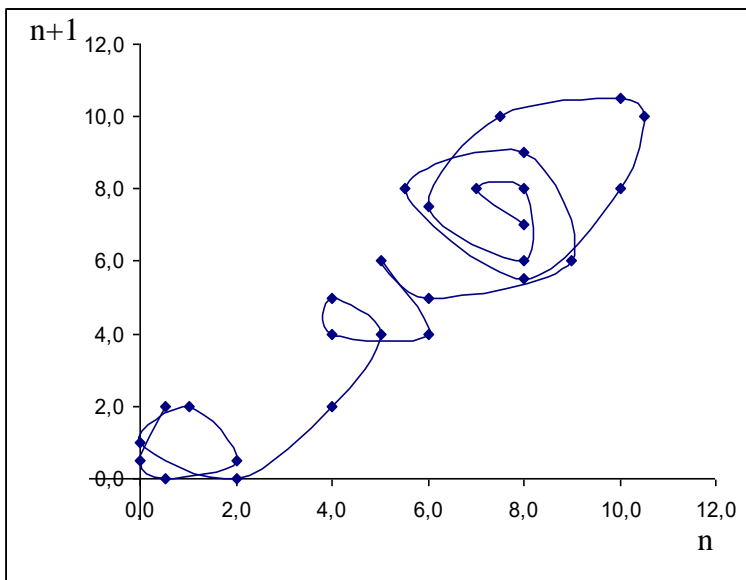


Рис. 6.6. Точкове відображення процесу зміни завантаження агрегатів

Відповідно, дане точкове відображення процесу демонструє перехід від одного атрактора до іншого, а саме: перехід від 1-го атрактора здійснювався, починаючи з точки 13, а з 2-го – починаючи з точки 19. Тобто, у даному разі перехід від одного атрактора до іншого означає біфуркацію процесу, тобто безповоротну зміну відносно стабільного стану у точці попереднього атрактора на нестійкий стан, аж поки не буде досягнуте значення чергового атрактора. Своєчасне визначення моментів безповоротної тенденції у зменшенні завантаження агрегатів дозволило б прийняти завчасні заходи зниження негативних наслідків падіння обсягів замовлень.

- Визначення атракторів самоорганізації змінюваного процесу.

Продемонструємо практичне значення встановлення атракторів самоорганізації хаотично змінюваного процесу споживчого по-

питу по днях тижня без вияснення причин, з яких покупці здійснили свої покупки саме в такі дні тижня, коли проводилося обстеження обсягів продажу товарів. Приведемо в табл. 6.4 дані стосовно щоденної виручки супермаркету, представлені у відносних величинах до найменшої величини – одиниці, що спостерігалася у понеділок третього тижня.

Таблиця 6.4

Дані з відносної величини щоденної виручки супермаркету

День тижня	Дані з щоденної відносної виручки по тижнях			
	1	2	3	і так далі
1. Понеділок	1,035	1,113	1,0	...
2. Вівторок	1,226	1,055	1,129	...
3. Середа	1,091	1,088	1,145	...
4. Четвер	1,162	1,124	1,117	...
5. П'ятниця	1,188	1,29	1,296	...
6. Субота	1,391	1,353	1,277	...
7. Неділя	1,262	1,033	1,06	...

Відповідно до методики точкового відображення отриманого варіативного ряду, приведеного в табл. 6.4, визначимо у табл. 6.5 дані для побудови діаграми Ламерея у відповідності із формулами (6.2) і (6.3).

Таблиця 6.5

Вихідні дані для побудови діаграми Ламерея стосовно варіативності щоденової виручки супермаркету

1-й тиждень			2-й тиждень			3-й тиждень		
№ точки	X_n	X_{n+1}	№ точки	X_n	X_{n+1}	№ точки	X_n	X_{n+1}
1-пон.	1,06	1,035	8-пон.	1,262	1,113	15-пон.	1,033	1,0
2-вівт.	1,035	1,226	9-вівт.	1,113	1,055	16-вівт.	1,0	1,129
3-сер.	1,226	1,091	10-сер.	1,055	1,088	17-сер.	1,129	1,145
4-четв.	1,091	1,162	11-четв.	1,088	1,124	18-четв.	1,145	1,117
5-п'ят.	1,162	1,188	12- п'ят.	1,124	1,29	19- п'ят.	1,117	1,296
6-суб.	1,188	1,391	13-суб.	1,29	1,353	20-суб.	1,296	1,277
7-нед.	1,391	1,262	14-нед.	1,353	1,033	21-нед.	1,277	1,06
						22-пон.	1,06	1,035

Побудуємо на рис. 6.7 графік точкове відображення процесу змінюваності щодобової виручки навколо мінімальної величини. Даний хаотичний процес тяжіє до певного атрактору, як результату самоорганізації хаотичного процесу споживання, який побудований на рис. 6.8 за середньодобовими даними виручки впродовж певного календарного періоду.

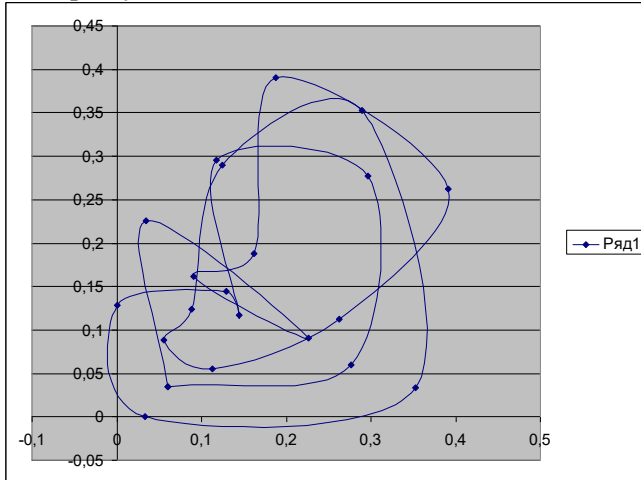


Рис. 6.7. Точкове відображення хаотичного процесу самоорганізації структури споживчого попиту по днях тижня

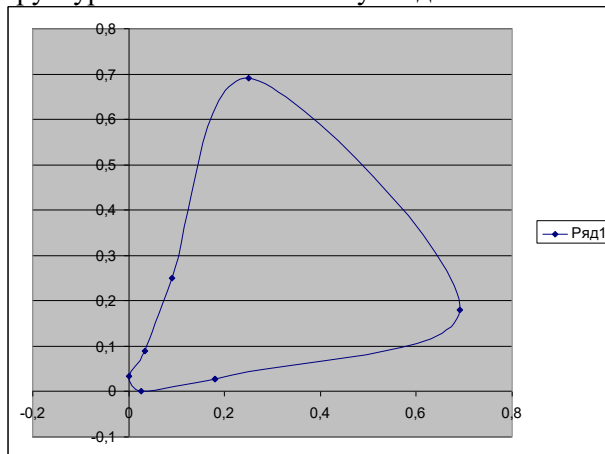


Рис. 6.8. Точкове відображення атрактора самоорганізації процесу споживання по днях тижня

Визначення подібних атракторів самоорганізації хаотичних процесів дозволяє використовувати отримані дані для повсякденного планування діяльності підприємств, що функціонують в умовах мінливого зовнішнього середовища.

6.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Що визначає термін «самоорганізація» в найбільш широкому сенсі?
2. Яким чином перетворюється термін «самоорганізація» стосовно діяльності соціальних систем, підприємств?
3. Як слід трактувати поняття «ентропія» стосовно діяльності підприємств?
4. За допомогою якого поняття можна здійснити кількісне оцінювання організованості системи?
5. Чим відкриті системи відрізняються від закритих?
6. Як би Ви визначили стійкість системи або процесу?
7. Як називають процес чергування стійких та нестійких станів системи?
8. Траєкторію чого визначає діаграма Ламерея точкового відображення процесу?
9. Що вивчає синергетика?
10. Що означає поняття «атрактор» змінюваного процесу?
11. Яким слід вважати процес у напрямку до чергового атрактора?
12. Яким, на відміну від процесу досягнення атрактора, слід вважати процес переходу від одного траєктору до іншого?
13. Що означає «точка біфуркації» у змінюваних процесах?
14. В чому специфіка організаційної біфуркації стосовно діяльності підприємства, що відрізняє її від біфуркації, наприклад, у фізичних системах?
15. Якими наслідками загрожує пропуск точки біфуркації у організаційному розвитку підприємств?

6.7. Література

1. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / А. М. Колосов. — Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.
2. Николис Г. Познание сложного / Г. Николис, И. Пригожин. — М.: Мир, 1990. — 342 с.
3. Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах: От диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации / Г. Николис, И. Пригожин. — М.: Мир, 1979. — 512 с.
4. Пугачева Е. И. Теория катастроф и бифуркаций [Электронный ресурс] / Е. И. Пугачева // Институт эволюционной экономики. — 2006. — 13.12 — Режим доступа: <http://iee.org.ua/ru/>.
5. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] / АКАДЕМИК. — Режим доступа : dis.academic.ru.
6. Чуличков А. Теория катастроф и развитие мира [Электронный ресурс] / А. Чуличков // Наука и жизнь. — 2001. — № 6. — Режим доступа: <http://www.nkj.ru/archieves/articles/6068>.
7. Шаповалов В. И. Синергетический аспект явления необратимости / В. И. Шаповалов. В кн. «Системы управления и информационные технологии»/ Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 9. — Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2002. — С.85-88.

Тема 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

7.2. Концепція організаційної поведінки підприємства у зовнішньому середовищі.

7.3. Напрямки розвитку внутрішнього середовища підприємств.

7.4. Приклади проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

7.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.

7.6. Література

7.1. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Будь-яка організація як об'єкт діяльності функціонує в зовнішньому середовищі, що формує сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами об'єкту ту непідвладні йому [2; 8]. Зовнішнє середовище має тим більший вплив на функціонування системи, чим більше вона є відкритою, тобто пов'язаною із агентами зовнішнього середовища. Для діяльності підприємств зовнішнє середовище має найбільше значення, оскільки згідно зі своєю сутністю підприємство діє виключно в напрямку задоволення потреб суспільства у своїй продукції та послугах, завдяки чому й можливо отримання підприємством прибутку від своєї діяльності. Склад зовнішнього середовища формує значний перелік систем, об'єктів та чинників, які доцільно поділяти на дві великі частини: на середовище прямого (мікросередовище) та непрямого (макросередовище) впливу. Мікросередовище включає всі зацікавлені групи, що прямо впливають або перебувають під впливом основної діяльності підприємства. Це акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо короткострокової діяльності підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Це основні 4 вузла: уряд, економіка, НТП, природні фактори. Як приклад приведемо на схемах (рис. 7.1 і 7.2.) перелік об'єктів середовища прямого та непрямого впливу для конкретного підприємства.

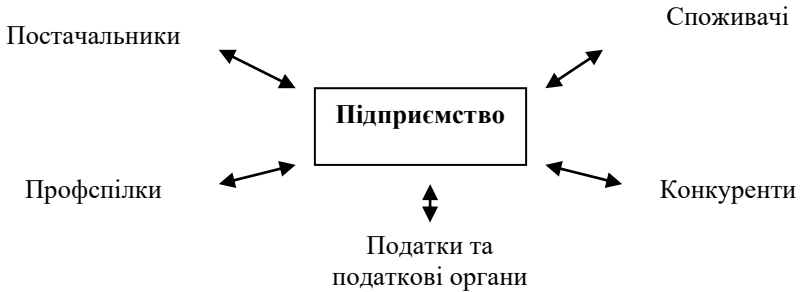


Рис. 7.1. Середовище прямого впливу на підприємство

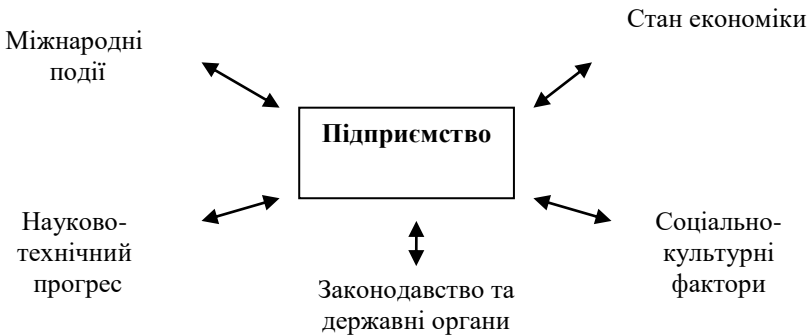


Рис. 7.2. Середовище непрямого впливу на підприємство

У якості прикладу схемою на рис. 7.3 відобразимо найважливіші ланки комерційної взаємодії торгового підприємства зі зовнішнім оточенням.

РИНОК

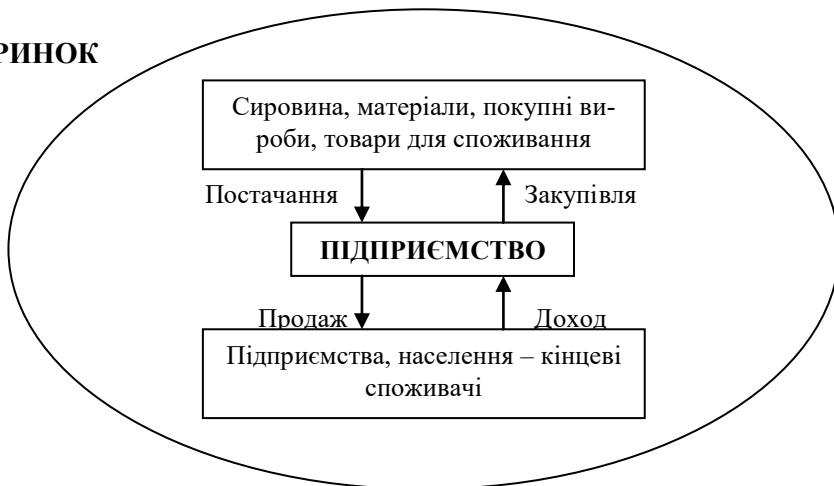


Рис. 7.3. Сегмент взаємодії торговельного підприємства зі зовнішнім оточенням на ринку

Взагалі діяльність будь-якого підприємства здійснюється під впливом дії чинників не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища відповідно до наступного схематичного уявлення цієї взаємодії, що показано на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Схема взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

До чинників внутрішнього середовища діяльності підприємства зазвичай відносять: технології, організацію систем і процесів, виробничу структуру підприємства та внутрішню кооперацію, систему управління, організаційну культуру, традиції фірми та ін. Внутрішнє середовище справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. Вивчення внутрішнього середовища направлено на з'ясування того, які сильні та слабкі сторони має підприємство.

7.2. Концепція організаційної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі

Кожне підприємство намагається організувати свою діяльність відповідно до своїх цілей і умов свого функціонування в зовнішньому середовищі. Але сучасне ринкове середовище діяльності підприємств дедалі стає все мінливішим та непередбачуваним. В цих умовах будь-яке підприємство відчуває на себе негативний вплив непередбачуваної змінюваності зовнішнього оточення у будь-якій сфері взаємодії з ним: у роботі на ринках з продажу продукції, закупівлі матеріалів, у сфері конкуренції, науково-технічного розвитку та ін. Під впливом зміни зовнішніх чинників діяльність підприємств перебуває у перманентному стані підстроювання, або протистояння до нових умов, що склалися у зовнішньому середовищі, що все більше надає діям підприємства у зовнішньому середовищі характеру організаційної поведінки [4]. І хоча термін «організаційна поведінка підприємства» не знайшов ще стійкого застосування, його введення є логічним і єдино відповідним завданню забезпечення стійкого характеру діяльності у мінливих ринкових умовах.

Залежно від відношення до норм поведінки і суспільних цінностей теорія розрізняє чотири типи організаційної поведінки індивіда, який [2]:

- 1) ухвалює норми поведінки і розділяє суспільні цінності;
- 2) ухвалює норми поведінки, але не розділяє суспільні цінності, тобто асоціюється з характеристикою «пристосованець»;

3) не ухвалює норми поведінки, але розділяє суспільні цінності – «оригінал»;

4) не ухвалює норми поведінки й не розділяє суспільні цінності – «бунтар».

Організаційна поведінка підприємства в сучасних ринкових умовах також виражається сукупністю дій суб'єкта керівництва підприємства з адаптації організації діяльності до умов і вимог навколишнього середовища, які за аналогією з поведінкою індивіда також можуть мати характер: 1) протистояння; 2) пристосування; 3) підпорядкування; 4) перетворення та ін.

Враховуючи, що вплив зовнішнього середовища відбивається не тільки на діяльності підприємства як цілого, але й на організації роботи усередині його, змістом організаційної поведінки підприємства слід вважати не тільки сукупність безпосередніх заходів, що забезпечують відповідність стану підприємства на ринку, але й всю організаційну діяльність усередині підприємства.

Організаційна поведінка підприємства зв'язує воедино зміни параметрів мінливого зовнішнього середовища з параметрами організації усередині підприємства, тобто, базується на даних діагностики відповідності діючої організації умовам функціонування. Алгоритм організаційної поведінки підприємства можна схематично представити схемою на рис. 7.5.

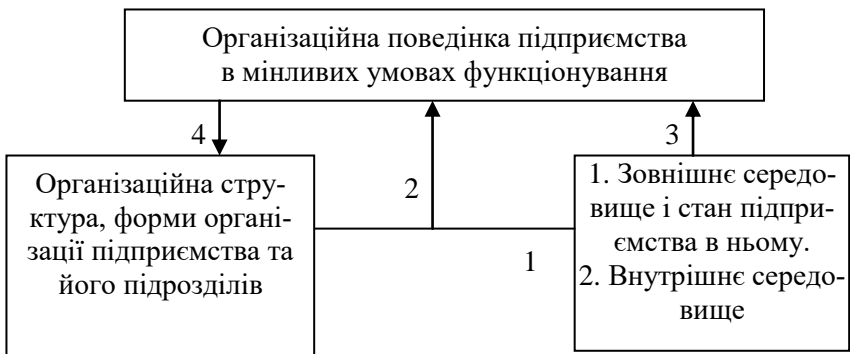


Рис. 7.5. Поєднання впливу чинників змінюваності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на його організаційну поведінку

На рис 7.5 позначено: 1 – відповідність організації діяльності підприємства умовам його функціонування; 2 – перевищення порога невідповідності щодо п.1; 3 – моніторинг мінливості середовища та стану організації підприємства в ньому; 4 – перетворення діючої організації для відновлення її відповідності оновленим умовам діяльності.

Рішення, які продукує суб'єкт керівництва підприємством у процесі організаційної поведінки, приймають наступні форми, показані схемою на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Зміст організаційної поведінки підприємства

Центральною ланкою організаційної поведінки підприємства є забезпечення відповідності діючої організації його діяльності зовнішньому середовищу, що забезпечується створенням особливого діяльного контуру, який поєднує організацію підприємства (як впорядкованість), організаційне положення підприємства в середовищі

(прояв організації як цілості) і організацію як діяльність. Остання здійснюється в сукупності контролю відповідності діючої організації умовам функціонування підприємства й ухвалення організаційного рішення. Схема такої взаємодії представлена на рис. 7.7.

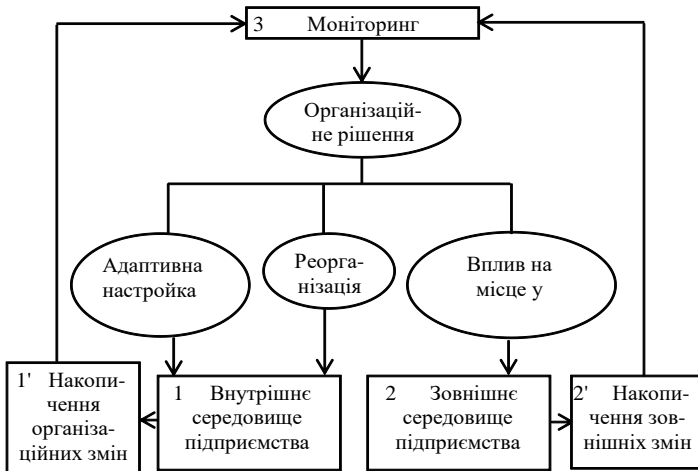


Рис. 7.7. Місце організаційного рішення у контурі організаційної поведінки підприємства

Схема демонструє, що організаційне рішення не може бути ухвалено без:

- 1) спеціального моніторингу організаційних змін, які відбуваються через зміну параметрів сигналу, який поступає в систему підприємства (блок 1'), а також змін у самому середовищі (блок 2');
- 2) аналізу спостережуваних неузгодженостей (блок 3);
- 3) вибору рішення в частині: адаптації організації; реорганізації підприємства; зміни вектора організаційної поведінки підприємства в середовищі.

Імпульсом кожного кроку організаційної поведінки підприємства може бути вплив на нього зовнішнього середовища або прагнення самого підприємства досягти в ньому кращого стану. У точці

взаємодії підприємства і середовища формуються різні лінії поведінки підприємства (його протистояння із середовищем, пристосування, підпорядкування йому, або, навпаки, перетворення середовища під свої потреби), що схематично відображає рис. 7.8.

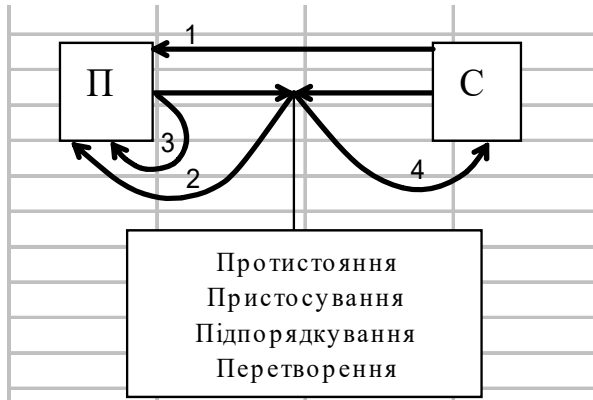


Рис. 7.8. Характер взаємодії підприємства й середовища:
1- прямий вплив середовища на підприємство; 2 – видозміна підприємства в порядку реакції на вплив середовища; 3 – видозміна підприємство в порядку саморозвитку; 4 – перетворення середовища

Сам алгоритм організаційної поведінки підприємств залежить від декількох наступних обставин.

1. Насамперед, він визначається вибором імперативу дій підприємства, що відображає переваги або рівність цих двох суб'єктів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Характеристика імперативу дій підприємства у середовищі

Характер взаємодії підприємства і середовища	Характеристика імперативу дій підприємства
Перетворення середовища	Переважає над середовищем
Протистояння підприємства і середовища	Зіставляється із силою впливу середовища
Пристосування до середовища	Уступає силі впливу середовища
Підпорядкування середовищу	Не проявляється

2. Зміст організаційної поведінки залежить також від того, у що обходиться підприємству збереження рівноваги, збалансованості, стабільності його стану, а тим більше, подолання негативного, або здійснення свідомо обраного режиму незважаючи на вплив зовнішнього середовища. Всяке удосконалення потребує певних витрат, але іноді виведення підприємства з хиткого стану може зажадати від нього таких значних ресурсів, що воно може втратити баланс із оточенням, опинитися в стані руйнування структури і втрати функцій, що можна кваліфікувати як втрату організаційної стійкості.

Здатність підприємства вибрати й реалізувати найкращу траєкторію із простору своїх змін можна розглядати як найбільш загальний прояв оптимальності діяльності підприємства, а оптимізацію – як процес пошуку найкращої альтернативи, що забезпечує максимальне або мінімальне значення функцій системи.

3. Наступним фактором є дійсна реактивність поведінки підприємства, яка характеризує можливість підприємства фіксувати реакції або впливи навколишнього середовища, реакції своїх елементів і виробляти на них власні реакції як цілого. Це визначається наявністю механізму передачі зовнішнього впливу на підприємство, або з боку підприємства, як цілого, в його внутрішню структуру. При його відсутності або при не ефективній роботі неможливо здійснити необхідний черговий крок організаційної поведінки.

4. Наступним фактором є здатність самої внутрішньої структури підприємства до реорганізації завдяки відповідності її цілеспрямованій діяльності підприємства.

5. Нарешті, мають значення реальні можливості перетворення підприємством навколишнього середовища, наприклад, за рахунок створення філії або представництва підприємства в іншому місці. Однак зміна зовнішнього контуру функціонування підприємства неминуче обумовлює його внутрішнє перетворення, оскільки обсяг наявних ресурсів звичайно обмежений.

7.3. Напрямки розвитку внутрішнього середовища підприємств

- Розвиток бізнес-структури підприємств.

Під бізнес-структурою підприємства, на відміну від його організаційної структури, слід розуміти склад його підрозділів як структурних бізнес-одиниць (СБО), обумовлений стратегічним вибором підприємством своєї позиції на ринку, що становить одне з найважливіших завдань стратегічного менеджменту підприємств [1; 4; 7]. Стан бізнес-структури підприємства формується відносинами між наступними елементами:

виробник – галузь споживання продукції;

структурна бізнес-одиниця (СБО) підприємства – стратегічна зона господарювання (СЗГ) у ринковому середовищі;

виробник – посередник у просуванні продукції;

підприємство – споживач;

підприємство – постачальник та ін.

Технологію обґрунтування необхідності змін у бізнес-структурі підприємства можна відобразити у вигляді двійкової логіки відповідей «так/ні» на актуальні питання щодо положення СБО, як це показано схемою на рис. 7.9 [3].

Концепція організаційної поведінки підприємства, як системи дій з пристосування до умов мінливого і невизначеного середовища, не обмежується застосуванням тільки до підприємства як цілого, а розповсюджується також на діагностику стану окремих структурних бізнес-одиниць (СБО), структура яких у складі підприємства зазвичай залишається незмінною. Предметом діагностики стає відповідність ключової компетенції підприємства, що проявляється в діяльності його окремих СБО, і відповідних стратегічних зон господарювання (СЗГ) у ринковому середовищі. В разі невідповідності діючих СБО та СЗГ необхідна реструктуризація бізнес-структури підприємства.

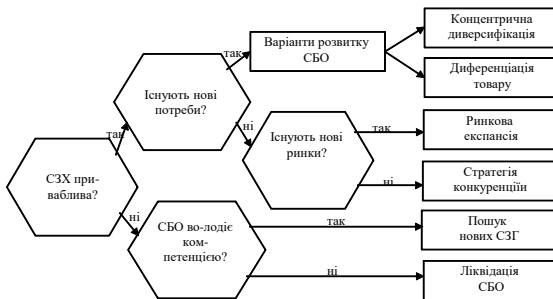


Рис. 7.9. Дерево пошуку рішень стосовно доцільності СБО підприємства

- Розвиток внутрішнього середовища підприємств на засадах інтрапренерства.

Загальним напрямком в адаптивному перетворенні бізнес-структури підприємства є перехід від традиційних принципів, які Б. З. Мільнер у цілому характеризує як принципи «команд і контролю» [9], до створення підприємницьких організаційних структур усередині підприємства на основі розвитку інтрапренерства як особливої форми внутрішнього підприємництва [10; 11].

Відмінністю інтрапренерської структури підприємства від традиційної є введення в систему взаємин між підрозділами усередині підприємств, крім адміністративних, також і взаємин в розподілі власності й кінцевих результатів діяльності. Останні виникають, якщо підрозділам підприємства, як елементам, надається властивість отримання частки приросту кінцевого прибутку підприємства, створеного в зовнішньому середовищі його діяльності, який і розподіляється між учасниками пропорційно їх внеску в отриманий результат. Більш високий статус самостійності підрозділу в інтрапренерській структурі стає тим резервом приросту стійкості діяльності підприєм-

ства, який неможливо замінити ніякими іншими засобами. Вибір рівня самостійності підрозділу формується з урахуванням його участі в забезпеченні своєї діяльності і реалізації продукції, а також розвитку елементів господарського розрахунку і орендних відносин. В цілому процес підвищення статусу підрозділу за рівнем господарської самостійності можна представити наступною схемою (рис. 7.10).

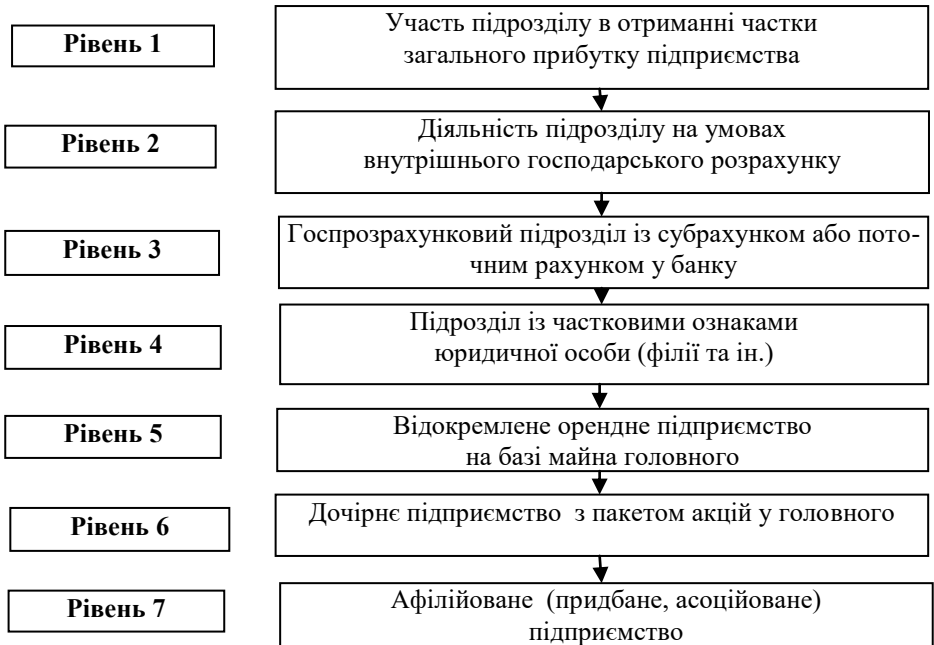


Рис. 7.10. Рівні самостійності підрозділів підприємств

Схема на рис. 7.10 показує загальний напрямок змінювання форм діяльності підрозділу усередині підприємства, а вибір певного рівня самостійності є завданням, яке вирішується на загальних засадах організаційної поведінки підприємств.

- Розвиток бізнес-структури підприємства під впливом транзакцій, що виникають у зовнішньому середовищі.

Тенденції перетворення бізнес-структур підприємств за формою та ступенем децентралізації завчасно відзначав О. І. Вільямсон, який виділив три стадії в розвитку структур підприємств [12]:

- 1) унітарні або нерозділені (*В*-структури);
- 2) холдингові (*Х*-структури);
- 3) мультидивізіонні (*М*-структури).

Унітарні *В*-структури втілюють у собі класичний варіант формування організаційної структури підприємства, при якому ігноруються впливи зовнішнього середовища. Не слід робити висновок про категоричну безперспективність *В*-структур для підприємств в умовах ринку. Доти, поки керівництво підприємства в змозі контролювати господарську діяльність і реальні дії підлеглих при задовільних економічних результатах, дана організація може залишатися успішною. Для цього є, щонайменше, три типи зовнішніх умов:

- 1) централізована система розподілу продукції, наприклад, у великих корпораціях або територіальних утвореннях (як, скажімо, у період СРСР);
- 2) монопольне становище підприємства на ринку;
- 3) коли покупці вільно «перебирають» продавців у рамках класичного ринку (що спостерігається, наприклад, відносно підприємств харчової, місцевої промисловості та ін.).

Однак, коли наростання труднощів у зв'язку з негативним впливом середовища в якийсь момент перевершує можливість вирішення проблем підприємства чисто менеджерськими засобами в рамках унітарної організаційної структури, її недоліки долаються створенням децентралізованих *Х*-структур, що виступають логічно наступним етапом розвитку структур підприємств в міру посилення впливів ринку на діяльність підприємств. Такі організаційні структури характеризуються виділенням досить самостійних в оперативному відношенні підрозділів, взаємодія яких тримається на комбінації тріади: компетенції, контролю й прав власності на частину прибутку або майна. Найбільш розвинуті форми *Х*-структур спостерігаємо в холдингах, АТ і підприємствах, які мають у своєму складі самостійні філії або дочірні підприємства.

Вищою формою розвитку децентралізації при збереженні традиційних форм взаємодії вважаються *М*-структури, характерні для найбільших корпорацій, що надають повну господарську самостійність своїм структурним елементам при збереженні єдності керівництва найбільш загальними завданнями для підприємства в цілому.

У процесі адаптивної реорганізації підприємств у напрямку формування *М*-структур спостерігається розвиток нового стану децентралізації, який одержав загальну назву мережній структури, ха-

рактерним проявом якої стає принципова відмова від строго вертикального поділу керування у вигляді лінійної форми підпорядкування. Висока актуальність переходу до мережних структур обумовлюється тим, що до них приходять двома шляхами (рис. 7.11).

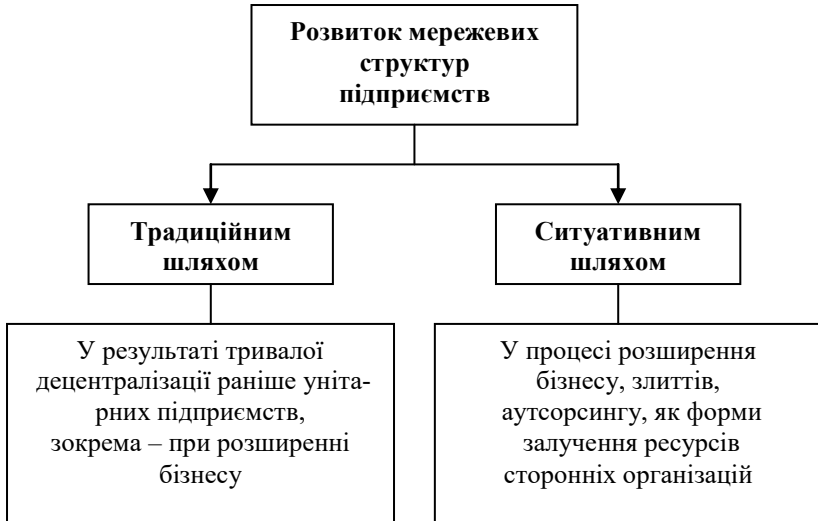


Рис. 7.11. Два шляхи розвитку мережних структур підприємств

Найважливішим чинником внутрішнього перетворення тут стають так звані транзакційні витрати, введені в ужиток ще з 1937 року в роботах Р. Коуза, який довів, по-перше, не безкоштовність ринкових транзакцій, а по-друге, неминуче зростання їх вартості [6].

Поки протягом певного часу підприємство не відчуває істотного транзакційного впливу, воно регулює внутрішню господарську діяльність традиційними засобами менеджменту. При зростанні проблем збуту продукції, матеріального забезпечення загальне керівництво підприємств неминуче перекладає частину їх на підрозділи, відповідальні за положення підприємства на ринку, а це відповідним чином виражається в підвищенні статусу їх самостійності. В основі концепції трансформації організаційних структур підприємств під впливом ринкового середовища лежить врахування комбінацій наступних трьох факторів:

характеру здійснення ринкових транзакцій в зовнішньому середовищі;

пропорцій у розподілі транзакційних витрат між центральним апаратом керівництва та підрозділом;

відповідних ним форм організаційної структури, що представлено у вигляді табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Відповідність структури підприємств характеру та розподілу ринкових транзакцій між підприємством у цілому та його підрозділами

Характер ринкових транзакцій	Розподіл транзакційних витрат	Тип бізнес-структури підприємства	Ринкові умови підприємств
1. Здійснюються без додаткових зусиль	Ринкові транзакції безкоштовні	У-структури унітарних підприємств	а) Централізований розподіл продукції б) «Чистий» ринок
2. Здійснюються у порядку захищених контрактів між підприємством в цілому та агентами ринку	Зовнішні транзакційні витрати здійснюються:	У-структури унітарних підприємств	Умови реального ринку України
	а) підприємство в цілому		
	б) підприємство і підрозділи	Х-структури: а) внутрішній господарський розрахунок б) інтрапренерські структури	
	в) переважно підрозділи	М-структури: холдинги, мультидивізіонні	
3. Здійснюються в порядку внутрішньої контрактизації між суб'єктами афілійованої структури	г) виключно підрозділи	Максимальний рівень самостійності підрозділів	Внутрішнє середовище корпорацій
	Внутрішні транзакційні витрати здійснюються переважно підрозділи	М-структури: а) мультидивізіонні; б) афілійовані із включенням дочірніх підприємств	

Дані табл. 7.2 можна використовувати для оцінки поточного стану діяльності підприємства на ринку збуту його продукції і вибору можливих напрямків розвитку його структури.

При зміні обсягу транзакційних функцій вирішальним є з'ясування тенденції їх розподілу між підприємством у цілому і підрозділом, що схематично відобразимо графіком на рис. 7.12.

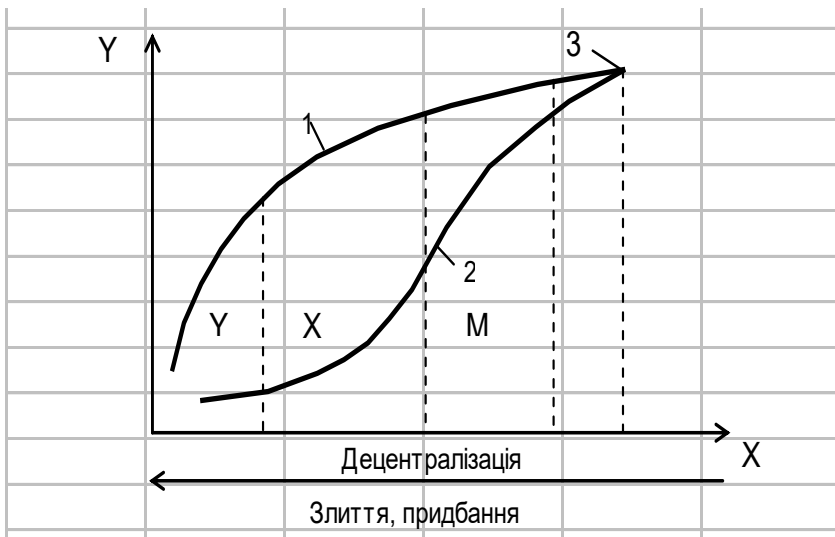


Рис. 7.12. Метод визначення доцільності виділення підрозділу, чи, навпаки, злиття його з підприємством з урахуванням розподілу транзакційних витрат між підприємством і підрозділом

Кривою 1 на рис. 7.12 показана зміна загального обсягу транзакційних функцій, а кривою 2 – їх частина, передана підрозділу. Точка 3 на графіку, що відображає здійснення повного обсягу транзакційних функцій підрозділом, виражає найвищий ступінь його незалежності. Це відповідає або моменту його виходу з підприємства, або, навпаки, початковому моменту його включення, залежно від

того, вправо або вліво по осі абсцис розвивається процес: вправо – у напрямку децентралізації й уліво – злиття або придбання.

7.4. Приклади проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації

- Аналіз макросередовища за методикою PEST-аналізу.

Методика PEST-аналізу характеризує стан макросередовища середовища з погляду на політику (P), економіку (E), соціум (S) та технологію (T). Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища по чотирьом вузловим напрямками та виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але таких, що роблять вплив на прийняття стратегічних рішень. Приклад представлення зон проведення PEST – аналізу макросередовища підприємства приведемо у табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Приклад представлення зон проведення PEST- аналізу макросередовища

Р	Політика	Е	Економіка
1	Зміна податкового законодавства	1	Основні зовнішні витрати для організації (витрати на електроенергію, телефонні переговори, оренда тощо)
2	Відносини з міською владою (виконання будь-яких робіт для потреб міста, сплата податків тощо)	2	Динаміка гривні до курсу долара або євро (пряма залежність вартості поставок)
3	Регулювання конкуренції в галузі на рівні міської влади та уповноважених органів	3	Загальна характеристика економічної ситуації (спади, підйоми, періоди стабілізації)
4	Державний вплив у галузі	4	Інфляція (різні типи впливають по-різному)

S	Соціум	T	Технологія
1	Зміна рівня, стилю життя	1	Нова продукція
2	Ставлення до роботи і відпочинку	2	Поява нових технологій приготування
3	Зміна структури доходів	3	Поява нових пристосувань для випічки
4	Зміна ставлення до галузі громадського харчування	4	Поява нового обладнання для виготовлення продукції, що виробляється на підприємстві.

● Аналіз мікросередовища підприємства за методикою SWOT-аналізу.

У якості найпоширенішого методу дослідження стану мікросередовища, яке є ближнім, використовують є SWOT-аналіз, за правилами якого аналізуються можливості (O) і загрози (T) зовнішнього середовища та сильні (S) і слабкі (W) сторони підприємства.

Сильні сторони – це досвід та ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони – це недоліки та обмеження, що перешкоджають успіху.

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які під час відсутності відповідної реакції організації спричиняються значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів

SWOT-аналіз дає можливості на перетині визначених факторів виробляти заходи стратегічного, інноваційного чи іншого напрямку подальшого розвитку підприємства в своєму конкретному середовищі. Приклад проведення SWOT-аналізу підприємства приведемо в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Визначення напрямів розвитку підприємства на основі проведення SWOT-аналізу мікросередовища підприємства

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості (О)		Загрози (Т)	
		1. Зростання частки товарів власного виробництва у споживанні населенням	2. Збільшення імпорتنих ввізних тарифів	3. Обмеження рентабельності соціально значущих товарів	4. Застосування нових технологій конкурентами
Сила (S)	1. Якісна власна продукція	Збільшення обсягів вироблення власної продукції	Використання цінової переваги власної продукції на нових ринках	Підтримка частки високо рентабельних виробів для компенсації втрат від продажу соціальних товарів	Проведення політики технічного переозброєння виробництва
	2. Наявність власного транспорту	Розвиток системи постачання до клієнта	Розширення постачання власним транспортом у сектори ринка, де превалює імпортна продукція	Оптимізація логістики перевезень за критерієм мінімальних втрат на транспортування	Оновлення автопарку за рахунок придбання спеціалізованого транспорту
Слабкість (W)	3. Обмеженість приміщень	1. Залучення співвиконавців на умовах аутсорсингу. 2. Оренда додаткових приміщень для нарощування обсягів продукції		Розширення асортименту продукції за рахунок високорентабельних товарів	Запровадження більш продуктивних технологій виготовлення продукції
	4. Невисока кваліфікація персоналу	Підвищення кваліфікації виробників власної продукції		Зосередження персоналу з невисокою кваліфікацією на виробленні соціальних товарів	Створення бригад високої кваліфікації для освоєння нових технологій

- Аналіз внутрішнього стану організації.

Проведення аналізу внутрішнього стану організації засновано на комплексному обстеженні різних функціональних зон діяльності підприємства. Найчастіше до таких зон відносять маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, науково-технічний потенціал, організацію, організаційну культуру. При аналізі встановлюють оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства за визначеними зонами, як це у якості прикладу приведено у табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Функціональна зона	Оцінка				
	Слабка		Середня		Сильна
	1	2	3	4	5
Розширення асортиментів продукції		❖			
Позиція на ринку			❖		
Виробництво				❖	
Якість продукції				❖	
Система цінностей		❖			
Імідж підприємства		❖			
Тривалість виробничого процесу				❖	
Науково-технічний потенціал			❖		
Дослідницький потенціал		❖			
Фінанси			❖		
Заборгованість		❖			
Рівень запасів			❖		
Персонал				❖	
Стимулювання			❖		
Талановиті працівники				❖	❖
Організація			❖		
Гнучкість організаційної структури			❖		
Чіткість розподілу				❖	
Організаційна структура			❖		

Сильні сторони підприємства служать базою, на яку організація спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони – це предмет пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб позбутися від них.

7.5 . Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Ознака віднесення чинників, що впливають на організацію, до зовнішнього середовища.
2. Методи аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
3. Яким чином зовнішнє середовище підприємства впливає на його внутрішнє середовище?
4. В чому зміст організаційної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі?
5. Які форми реакції на вплив зовнішнього середовища може здійснювати підприємство?
6. Що означає «бізнес-структура» підприємства?
7. Що є визначальним для створення у складі підприємства певної структурної бізнес-одиниці (СБО)?
8. До чого призводить зміна або втрата стратегічних зон господарювання підприємства (СЗГ)?
9. За якими ознаками визначається рівень господарської самостійності підрозділу у складі підприємства?
10. Чим зумовлена необхідність підвищення рівня господарської самостійності підрозділів підприємства?
11. Що означає інтрапренерство?
12. Привести класифікацію типів структур підприємств за О. Вільямсоном?
13. Які умови відповідають чинності унітарних структур підприємств?
14. Які об'єктивні обставини обумовлюють розвиток холдингових і мультидивізіонних структур?
15. Які операції можна віднести до транзакцій?
16. Яким чином вартість транзакцій спонукає підприємства до інституціональних перетворень?
17. Яким чином зіставлення організаційних відносин підприємства, підрозділу і середовища можна використати для обґрунту-

вання доцільності виділення підрозділу зі складу підприємства чи, навпаки, приєднання до підприємства раніше самостійного об'єкту?

7.6. Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 413 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 368 с.
3. Горшков В. Стратегия диверсификации завода [Электронный ресурс] / В. Горшков, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 5. — Режим доступа: http://narod.ru/ptpu/18_5_01.htm.
4. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / Андрій Миколайович Колосов. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.
5. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
6. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. — М.: Новое издательство, 2007. — 224 с.
7. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : [курс лекций] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер.с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебн.] / Б.З. Мильнер. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 480 с.
10. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : [навч. посібн.] / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
11. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 2006. — Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>.
12. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. И. Уильямсон ; пер. с англ. под ред. В. С. Катыкало. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

8.1. Визначення та зміст організаційного проектування.

8.2. Методологічні основи проектування виробничої структури.

8.3. Методологічні основи проектування організаційних структур управління.

8.4. Основні види організаційних структур управління.

8.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

8.6. Література

8.1. Визначення та зміст організаційного проектування

Сам термін «організаційне проектування» досить не має однозначного сприйняття. За визначенням «Великого економічного словника», наприклад, під «організаційним проектуванням» розуміють розробку та впровадження проектів раціоналізації управлінської праці. Розрізняють комплексне та локальне організаційне проектування. Комплексне організаційне проектування передбачає розробку комплексу заходів щодо вдосконалення діяльності апарату управління, його структури та штату, організації та умов праці. Локальне організаційне проектування включає розробку заходів щодо раціоналізації окремих видів робіт, що виконуються в апараті управління» [1, с. 528].

Згідно з визначенням, що наводиться в книзі А. Я. Кібанова, Г. А. Мамед-Заде й Т. А. Родкіної «Управління персоналом. Регламентация праці», розрізняються поняття організаційного проектування та організаційного проектування систем управління персоналом. На думку авторів, організаційне проектування – це «розробка проектів організації виробничих систем і систем управління. Мета організаційного проектування – додання процесу створення нових систем або розвитку діючої цілеспрямованості, наукової обґрунтованості. Організаційне проектування дозволяє формувати системи із заздалегідь заданими характеристиками, що містяться у проектній документації. Об'єктом організаційного проектування можуть бути заходи у сфері організації виробництва, управління персоналом, організації в цілому. При комплексному організаційному проектуванні

передбачається використання системного підходу, що передбачає вирішення організаційних питань одночасно для виробничої системи та системи управління організації, що проектується, для кожного складового елемента, а також організації в цілому як системи. Проектуються взаємозв'язки цих компонентів цілісної системи між собою усередині неї, а також із зовнішнім середовищем» [2, с. 440–441].

Наведені вище визначення дають підставу стверджувати, що організаційне проектування – це процес розробки організаційних проектів. Але відносно трактування самих організаційних проектів ці визначення істотно розходяться між собою. Автори «Великого економічного словника», виходячи з того самого визначення, під організаційним проектом розуміють проект «раціоналізації управлінської праці», у той час як А. Я. Кібанов та ін. – проект «організації виробничих систем і систем управління». У першому випадку об'єктом організаційного проектування є частка системи управління (а саме її керуюча підсистема), у той час як у другому визначенні об'єктом організаційного проектування є не тільки система управління, але й виробнича система. З погляду граматики, безумовно, друге визначення є більше точним, оскільки організаційний проект повинен мати на увазі проект організації чого-небудь (якщо організація розглядається як процес), і в цьому випадку всі види проектів можна розглядати як організаційні, або проект організації як системи, і тоді організаційними можна назвати проекти внутрішньої структури та характеристик взаємозв'язків всіх елементів і підсистем організації. Але така позиція не може бути прийнятою, оскільки практика вживання терміна «організаційне проектування» не дозволяє назвати організаційним, наприклад, технологічний проект, а розробкою власне технологічних проектів займається зовсім інша дисципліна.

Крім того, у визначенні авторів «Великого економічного словника» організаційне проектування містить у собі не тільки розробку, але й впровадження організаційних проектів. Із точки зору управління проектами, така позиція, безумовно правильна, але сам процес реалізації організаційних проектів прийнято позначати поняттями «реорганізація», «впровадження» та ін.

Серединну стосовно наведених визначень позицію посідає В. С. Соловйов, що наводить таке визначення: організаційне проек-

тування – це «розробка проекту системи управління та основних елементів (техніки управління, організаційних умов управлінської діяльності) у вигляді комплексу формалізованих документів, що описують інформаційні (документальні) функціональні взаємозв'язки (змістовні) та адміністративні зв'язки (підпорядкування) у структурі функціональних підсистем, посадових позицій та підрозділів системи управління» [8, с. 13]. В його визначенні об'єктом організаційного проектування є система управління, що більшою мірою відповідає практиці вживання терміна й може бути прийнято за основу.

Ряд авторів розглядають організаційне проектування не як розробку організаційного проекту, а як певний вид діяльності, функцію організації. О. Г. Туровець і В. Н. Родіонова, наприклад, дають таке визначення організаційного проектування: «Організаційне проектування як процес – це впорядкування організаційно-структурних характеристик системи для досягнення або поліпшення їхньої ефективності, адаптивності та результативності» [10, с. 83]. Тут організаційне проектування наближається до терміна «організація». Досить суворе, у стилі класичної організаційної науки, визначення наведене в роботі Б. А. Лагоші, В. Г. Шарковича, Т. Д. Дегтярьової «Методи та моделі вдосконалення організаційних структур» [4]. Тут під організаційним проектуванням розуміється «методологія та техніка формування та удосконалення організаційних структур управління на основі застосування наукових знань про соціальні системи з використанням комплексу кількісних методів і коштів обчислювальної техніки, якісних методів економічного аналізу» [4, с. 10]. Не суперечачи наведеним вище визначенням, воно значно звужує семантичне поле організаційного проектування до формування (і вдосконалення) організаційних структур. Однак практика управління свідчить, що терміном «організаційне проектування» позначаються також роботи, пов'язані з регламентацією праці тощо.

Б. З. Мільнер у книзі «Теорія організації» не дає суворого визначення організаційного проектування, однак у частині VI з однойменною назвою містяться три глави, озаглавлені, відповідно, як «Аналіз і формування організаційних структур управління», «Реорганізація: етапи та методи» і «Ефективність організаційних змін» [5]. Причому, перша з них починається словами: «Науково обгрунтоване

формування організаційних структур управління – актуальне завдання сучасного етапу адаптації господарюючих суб'єктів до ринкової економіки. У нових умовах необхідно широко використати принципи та методи проектування організації управління на основі системного підходу» [5, с. 306].

Варіативність організації породжується різноманітністю втілення функціоналізму діяльності підприємства в її структурному формуванні, що виражається у варіативності організаційних структур, профілю й спеціалізації підрозділів підприємства, геометрії організаційної структури управління підприємством тощо. Виходячи з більшості наведених визначень все ж таки слід визнати, що об'єктом організаційного проектування на підприємстві є як організація його виробничої, так і управлінської підсистем.

В цілому найважливішим об'єктом організаційного проектування на підприємстві є його організаційна структура. Організаційна структура підприємства, обумовлена складом його підрозділів і зв'язків між ними, персоніфікує чи не самий стабільний образ організації на підприємстві. Сам термін «структура» (від лат. *structura*), який виражає «взаємне розташування й зв'язок складових частин, будову чого-небудь» [7] є символом відносної сталості. Структура є обов'язковим атрибутом будь-якого явища або об'єкта, виступає як деякий його закон, який, на думку М. І. Сетрова, «є об'єктивний, його існування не залежить від нашої волі, і тому ... якщо ми прагнемо довідатися, який закон цього об'єкта, ми повинні звернутися до самого об'єкта» [6].

Сам склад підрозділів підприємства звичайно відображає типовий підхід до структурування його діяльності, який формувався десятиліттями. Фактором сталості організаційних структур є також і те, що структура виражає не всю сукупність взаємозалежної поведінки всіх елементів системи, а тільки найбільш явні взаємодії найважливіших її складових. Так, найбільш явні риси організації виробничої діяльності виражаються через поняття «виробнича структура» (ВС) – склад виробничих підрозділів певної спеціалізації, які пов'язані певними коопераційними зв'язками в процесі виготовлення продукції. Аналогічно, найбільш загальну характеристику організації управління підприємством виражає поняття «організаційна структура управління» (ОСУ), яка включає склад підрозділів системи

керівництва й загальний характер їх співвідпорядкованості й взаємодії в процесі управління діяльністю.

У дійсності, виділення понять ВС і ОСУ лише демонструє традиційну декомпозицію загальної системи діяльності підприємства з поділом її на суб'єкт діяльності, який здійснює функції керівництва, і керований об'єкт (схему подібної декомпозиції демонструє рис. 8.1).



Рис. 8.1. Схема загальної декомпозиції організаційної структури підприємства

У дійсності така декомпозиція реалізується лише почасти, оскільки управлінська діяльність не зосереджується повністю тільки в керівних підрозділах, а значний обсяг її переноситься безпосередньо в підрозділи об'єкта керівництва, чим породжується варіатив-

ність відображення структури управлінської діяльності організаційною структурою підприємства.

Утворені підрозділи розташовуються в горизонтальному й вертикальному напрямках, що формує варіативну геометрію організаційної структури.

Горизонтальний напрямок відображає відокремлення підрозділів певної спеціалізації й встановлення між ними взаємодії:

для виробничих підрозділів – у вигляді кооперації;

для підрозділів системи управління – у вигляді координації.

Вертикальний напрямок виражає кілька видів регламентації:

субординацію (відносини керівництва – підпорядкування) – для підрозділів у системі управління підприємством;

входження нижчестоящого підрозділу у вищестоящий;

порядок напрямку управлінської інформації від вищого підрозділу й звітності для нижчестоящого підрозділу.

Спроектована організаційна структура становить основу для подальшого організаційного проектування виробничої та управлінської підсистем підприємства.

До складу найважливіших питань організаційного проектування виробничої підсистеми підприємства слід віднести такі, як спеціалізація цехів, дільниць, робочих місць; організація внутрішньої фірмової кооперації; організація поточкових ліній; організація матеріального забезпечення виробничих процесів; організація праці та її оплати; складання графіків виготовлення продукції чи виконання робіт та ін.

До складу найважливіших питань організаційного проектування управлінської підсистеми підприємства зазвичай відносять: розробку повноважень підрозділів управління та окремих посадових осіб; організацію інформаційного забезпечення управління; організацію управлінського обліку та контролю виконання планів та ін.

8.2. Методологічні основи проектування виробничої структури

До основних чинників, що беруться до уваги при проектуванні виробничої структури відносять:

1) склад потрібних структурних бізнес-одиниць (СБО) відповідно до наявності відповідних стратегічних зон господарювання

(СЗГ) у зовнішньому середовищі – розглянуто у розділі 7 даного матеріалу;

2) профіль і спеціалізацію підрозділів підприємства, продиктовані специфікою вироблюваної продукції чи надаваних послуг;

3) вибір форм організації підрозділів підприємств за ознакою широти номенклатури виробів, серійності та продуктивності;

5) принципи синтезу виробничої структури цехів підприємств.

● Варіативність спеціалізації й профілю підприємства.

При всій різноманітності проявів спеціалізованої діяльності виділяються два принципових види спеціалізації підрозділів:

функціональний – коли діяльність підрозділу обмежується певним видом робіт, здійснюваних над предметами праці різних типів;

цільовий – коли діяльність підрозділу спрямована на певні предмети з використанням різних операцій, трудових прийомів і устаткування.

При наявності двох видів спеціалізації утворюються наступні форми спеціалізації підрозділів підприємства (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Види і форми спеціалізації підрозділів підприємств

Вид спеціалізації	Форми спеціалізації та приклади підрозділів	
	виробничих	управлінських
1. Функціональний	Технологічна, наприклад, ливарний, механічний цехи	Функціональна – плановий відділ, технологічне бюро
	За видом обслуговування (для обслуговуючих підрозділів) – ремонтний, енергетичний цехи	Багатофункціональна (за комбінацією декількох функцій) – виробничий відділ (функції планування, організації, обліку, контролю)
	Вузлова, наприклад, ділянка вузла помпи	
	Групова, наприклад, ділянка клапанів	
	Детальна – дільниця корпусу редуктора, потокова лінія виготовлення клапана та ін.	

2. Цільовий (за видом продукції)	Предметна, наприклад, редукторний цех	За видом ресурсів, продукції, споживача, клієнта, ринку – фінансовий відділ, контора цеху, відділ замовлень для населення, дирекція філії та ін.
	Вузлова, наприклад, ділянка вузла помпи	
	Групова, наприклад, ділянка клапанів	
	Детальна – дільниця корпусу редуктора, потокова лінія виготовлення клапана та ін.	

У якості прикладу приведемо найбільш поширені комбінації видів спеціалізації цехів механічної обробки машинобудівних підприємств схемою на рис. 8.2.

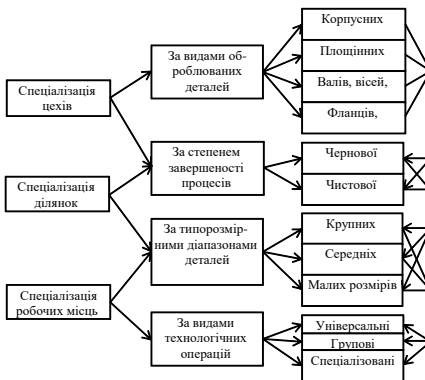


Рис. 8.2. Комбінації видів спеціалізації цехів, дільниць і робочих місць у механічних цехах підприємств

Для електроплавильних ливарних цехів технологічної форми спеціалізації найбільш характерні наступні комбінації ознак, які формують профіль їх спеціалізації:

- 1) вид матеріалу – сталь, чавун, кольорові метали й сплави;
- 2) габарити або маса виробу – великі, середні, малі;
- 3) метод лиття – у землю, у металеві опоки, точне, оболонкове, за виплавлюваними моделями та ін.

Для ремонтних цехів підприємств такими ознаками є:

- 1) види ремонтів – капітальні, середні, малі, поточні та ін.;
- 2) технологічні види виконуваних робіт – механічні, електротехнічні, слюсарні та ін.;
- 3) види предметів ремонту – верстати, устаткування, інструменти й прилади, устрої тощо.

● Вибір форми організації підрозділів підприємств за ознаками широти номенклатури виробів.

Широта номенклатури виробів є першим фактором вибору форм організації діяльності на ділянках цехів. Відомо, що при наявності лише одного виробу на виробничій ділянці чи в іншому підрозділі (позначимо $N=1$) йдеться про можливість застосування одно-предметної потокової лінії (ОПЛ). Перемінно-потоківі лінії (ППЛ) призначені для виготовлення декількох виробів, як правило, не більше 10, тобто: $1 < N < 10$. Але при збільшенні кількості оброблюваних предметів чи частоти їх виготовлення впродовж одного місяця, що потребує значних втрат часу на переналагодження технологічного обладнання, створення потокової організації практично неможливе. Тоді залишається застосовувати групову організації дільниць (ГД), спеціалізованих на повній обробці певної групи технологічно однорідних предметів. При значній кількості виробів або при неможливості створення їх конструктивно-технологічно споріднених груп, залишається використовувати організації виробничих дільниць за технологічним принципом: кожна дільниця виконує певний перелік операцій і, відповідно, оснащена обладнанням необхідного технологічного типу.

● Вибір форм організації підрозділів за ознаками серійності та продуктивності

Більш точний вибір форм організації виробничих підрозділів може бути здійснений з використання двох показників: рівня серій-

ності та продуктивності. Серійність оцінюється показником $K_{зо}$, кий відображає кількість різних виробничих робіт, що здійснюються на робочих місцях при даній формі організації дільниці впродовж місяця. Відповідно визначають масову ($K_{зо}=1...3$), серійну ($K_{зо}=4...30$), у тому числі багатосерійну ($K_{зо} = 4...10$) і дрібносерійну ($K_{зо}=20-30$), а також одиничну ($K_{зо}>30$) організацію. Підвищення серійності (тобто, зменшення показника $K_{зо}$) створює умови для підвищення продуктивності як за рахунок використання більш продуктивного обладнання, так і за рахунок покращення організації праці.

Якщо рівень продуктивності використання устаткування з ручним управлінням (РУ) у дрібносерійному виробництві рахувати за найнижчий, то відповідно й витрати часу на виготовлення будь-якого виробу будуть найбільшими. Це можна відобразити запровадженням коефіцієнта $K_c = 1$, який є відносним показником рівня витрат часу. Тоді значення даного показника для будь-якої іншої форми організації відносно прийнятої базової форми організації складе:

$$K_c = t_{III2} / t_{III1}, \quad (8.1)$$

де t_{III2} – штучний час виконання операції при формі організації, яка зіставляється з базовою;

t_{III1} – штучний час виконання операції при базовій організації.

Узагальнені діапазони значення показника продуктивності K_c для різних форм організації виробничих ділянок у машинобудуванні представлено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Рівень продуктивності (витрат робочого часу) різних форм організації виробничих дільниць

Позначення	Характеристика організації підрозділів	K_c
РУ	На базі устаткування з ручним управлінням	1,0
ПГД	Дільниці з подетально-груповою організацією	0,8-0,9
ЧПУ	На базі устаткування з ЧПУ	0,7-0,8
ГВМ	На базі гнучких виробничих модулів із ЧПУ	0,56-0,7
ГВС	У вигляді гнучких виробничих систем із ЧПУ	0,45-0,55
ОЦ	На базі верстатів типу «обробний центр»	0,37-0,45
ГПЛп	Групові потокові лінії (переналагоджувані)	0,57-0,8
ГПЛн	Групові потокові лінії (без переналагодження)	0,37-0,57

Продовження табл. 8.2

ППЛ	Перемінно-потоківі лінії	0,2-0,54
ГАЛ	Гнучкі автоматизовані лінії	0,18-0,28
Гт	Гнучкі поточкові лінії, що трансформуються	0,14-0,2
Аг	Агрегатні поточкові лінії	0,08-0,13
ОПЛ	Однономенклатурні поточкові лінії	0,1-0,3
АПЛ	Автоматизовані поточкові лінії	0,04-0,1
РКЛ	Роторно-конвеєрні лінії	< 0,4

Дані табл. 8.2 показують, що поточкові форми організації, а особливо – автоматизовані поточкові лінії (АПЛ), гнучкі виробничі системи (ГВС) із використання обладнання з числовим програмним управлінням (ЧПУ) забезпечують більш високий рівень продуктивності. Області застосування різних форм організації в залежності від двох показників: $K_{зо}$ та K_c приведені у вигляді графіка на рис. 8.3.

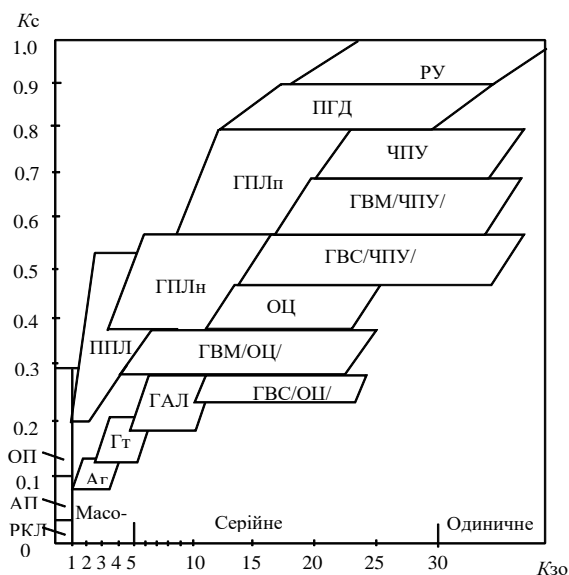


Рис. 8.3. Вибір форм організації виробничих підрозділів за показниками серійності ($K_{зо}$) та продуктивності (K_c)

- Синтез виробничої структури цеху.

Організаційним параметром, який визначає синтез виробничої структури цеху є річна потреба в робочих місцях по кожному i -му виду продукції й кожному j -му виду робіт, позначувана $k_{дij}$ – показник, який по суті виражає відношення річної трудомісткості і річного фонду часу одного робочого місця і розраховується за формулою:

$$k_{дij} = \frac{t_{uij} \cdot B}{F_{Д} \cdot k_{з} \cdot 60} \quad (8.2)$$

Первісна інформація подається у вигляді матриці показників $k_{дij}$, розрахованих для кожної комбінації виробу і виду робіт і ранжированих у порядку зменшення середніх величин $k_{дij}$ по операціях обробки кожного виробу (приклад побудови матриці демонструє табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Початкова ранжирована матриця показників $k_{дij}$

№ ви- робу (і)	Параметр $k_{дij}$ для j-ї операції					Сумарне значення для виробу $k_{ди}$	Середнє значення $k_{дij}$
	1	2	3	4	5		
3	4,1	3,2	0,8	2,4	2,0	12,5	2,5
8	2,0	3,1	1,2	1,1	—	7,4	1,85
1	1,0	1,6	0,6	0,8	0,8	4,4	0,88
6	0,8	1,1	—	0,1	0,2	2,2	0,55
9 і т. д.	0,4	0,6	0,6	0,2	0,1	1,9	0,38

Середня величина $k_{ди}$ виконує роль параметра, відповідно до якого вибирають форми організації підрозділу на основі наступних рекомендацій (табл. 8.4).

Групування виробів з урахуванням рекомендацій табл. 8.4 проводиться аж до досягнення необхідного розміру підрозділу.

Таблиця 8.4

**Віднесення виробу до підрозділу певної форми організації
на основі середньої величини показника $k_{ді}$**

Середня величина $k_{ді}$ для виробу	Рекомендація закріплення виробу за підрозділом з наступною формою організації
Понад 0,80	Однономенклатурні потокові лінії (ОПЛ)
0,05 – 0,5	Перемінно-потоківі лінії (ППЛ) з переналагодженнями на випуск від 2-х до 20-ти виробів
	Групові потокові лінії (ГПЛ) – при можливості здійснення групової технології
Менше 0,05	Ділянки не потокової організації (НПД)

Характеристика синтезованої виробничої структура цеху відображається у вигляді табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Характеристика синтезованої виробничої структури цеху

Форма організації	Перелік закріплених виробів	Кількість робочих місць							
		Середня на операцію – $k_{діі}$	Сумарна – $k_{ді}$	У тому числі по операціях $k_{ді}$					
				1	2	3	4	5	6
1. ОПЛ									
2. ППЛ									
3. ГПЛ									
4. НПД									

8.3. Методологічні основи проектування організаційних структур управління

● Найважливішим атрибутом при проектуванні організаційної структури управління (ОСУ) виступає її геометрія, яка відбиває число щаблів структури, число ланок на щабель, число елементів в одному ланці, відношення числа щаблів до ланок нижньому щабля і т.д.

Конфігурацію організаційної структури управління формують елементи й зв'язку між ними, для відображення яких використується наступний елементарний блок, показаний на рис. 8.4.

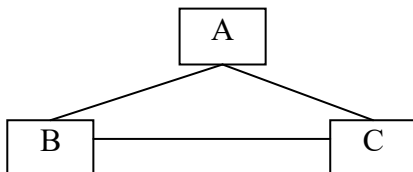


Рис. 8.4. Геометрія елементарного блоку організаційної структури управління

Геометрія елементарного блоку ОСУ згідно з приведеною у табл. 8.6 ілюстрацією відображає дві основні ознаки:

- 1) підпорядкування, підлеглість одного іншому;
- 2) входження, приналежність одного до іншого.

Але дійсний зміст організаційної структури управління підприємством розкривається через низку певних атрибутів, таких як поділ праці, ієрархія, централізація-децентралізація функцій, додержання норм керованості, делегування повноважень, департаментизація тощо.

Таблиця 8.6

Варіанти інтерпретації елементів організаційної структури і зв'язків між ними

Елемент, зв'язок	Варіант інтерпретації	
	1. За ознакою підлеглості	2. За ознакою входження
А	Керівник	Підрозділ (відділ, цех)
В	Підлеглий	Частина підрозділу А (бюро, дільниця)
С	Підлеглий	Частина підрозділу А (бюро, дільниця)
А – В	Керівництво	Отримання інформації, продукції від В
А – С	Керівництво	Отримання інформації, продукції від С
В – А	Підпорядкування	Направлення інформації, продукції від В
С – А	Підпорядкування	Направлення інформації, продукції від С
В – С	Координація	Кооперація

- Поділ праці як чинник організаційних структур управління.

Поділ праці з управління діяльністю підприємства здійснюється у формі організаційного відокремлення спеціалізованих підрозділів – процесу, названого створенням департаментів. Залежно від ознак формування підрозділів розрізняють наступні види створення департаментів: функціональний, продуктовий, виробничий, проектний, територіальний та інші. Функціональний принцип виділення підрозділів є історично первинним, оскільки під функцією в цьому випадку розуміється будь-яка відносна відособленість того або іншого виду діяльності. Ця відособленість може проявлятися у здійсненні окремих функцій менеджменту або стадій виготовлення продукції. Однак строге дотримання функціональному принципу йшло б на шкоду іншим, що на практиці приводило б до значної роздробленості організаційної структури і що робило б керування підприємством досить складним і малоефективним.

Інші види створення департаментів виявляють альтернативу функціональному виду. При продуктовому виді підрозділи утворюються за принципом відокремлення певного виду продукції, а при виробничому – за певним видом виконуваних робіт. При територіальному поділі діяльності підприємства його територіальні департаменти формуються або за приналежністю до даної території, або стосовно рішення завдань певної території. Проектний вид створення департаментів полягає у виділенні підрозділів, що діють на тимчасовій основі для виконання певного завдання (проекту).

Утворені підрозділи розташовуються в горизонтальному й вертикальному напрямках, що формує певну геометрію організаційної структури.

Горизонтальний напрямок персоніфікує відокремлення підрозділів певної спеціалізації і встановлення між ними взаємодії:

для виробничих підрозділів – у вигляді кооперації;

для підрозділів системи керування – у вигляді координації.

Вертикальний напрямок виражає кілька видів регламентації:

субординацію (відносини керівництва – підпорядкування) –

для підрозділів у системі керування підприємством;

входження нижчестоящого підрозділу у вищестоящий;

порядок напрямку керуючої інформації від вищого підрозділу й звітності для нижчестоящого підрозділу.

Здійснення горизонтально-вертикальних взаємодій елементів організаційної структури ґрунтується на реалізації владних повноважень – здатності змусити підлеглих виконувати волю керівників, що забезпечується співвідношенням обов'язків, прав і відповідальності щодо шаблів організаційної структури. Атрибутом влади є формальне положення керівника або вищого органа, що вирішується за допомогою організаційної ієрархії.

- Ієрархія як засіб реалізації влади в управлінні.

Здійснення горизонтально-вертикальних взаємодій елементів організаційної структури ґрунтується на реалізації владних повноважень, атрибутом яких є формальне положення керівника або вищої організації, що вирішується за допомогою організаційної ієрархії (із грецького – священна влада [7]) – принципу структурної організації багаторівневих систем, що полягає в упорядкуванні взаємодій між елементами вищого й нижчестоящого рівнів. Виходячи із загального принципу єдиноначальності підрозділу (або особи) нижчестоящого рівня призначається тільки один підрозділ (або особа) вищого рівня, стосовно якого перший елемент перебуває в прямім або лінійнім підпорядкуванні.

Для організаційних структур управління притаманні тільки два принципових види підпорядкування: пряме (або лінійне) та функціональне. Кожен окремий виконавець або підрозділ управління може бути одночасно підпорядкований за лінійним та функціональним принципами, як це відображає схема на рис. 8.5, де лінійне підпорядкування позначено безперервною лінією на відміну від функціонального, відзначеного штриховою лінією. При цьому якщо кількість функціональних керівників необмежена, лінійний керівник чи вищий лінійний орган може бути тільки одним. Лінійне підпорядкування характеризується трьома можливостями: видачі завдання, права одержання звіту про його виконання і надання мотиваційного впливу.

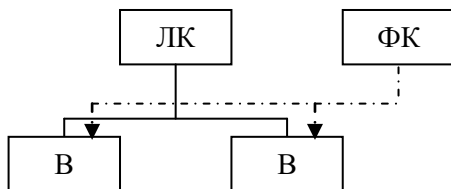


Рис. 8.5. Взаємодія лінійного й функціонального видів підпорядкування:

В – виконавці; ЛК і ФК – лінійний і функціональний керівники.

Функціональне підпорядкування виконавця обмежується тільки одержанням завдання (нормативів, вимог) до ведення діяльності й наданням звіту. У частині мотивування або прийняття санкцій функціональний керівник має право передачі відповідних пропозицій лінійному керівникові для розгляду й ухвалення рішення під свою відповідальність. Продемонструємо взаємодію лінійного й функціонального видів підпорядкування через виникаючі організаційні відносини, як це показано на рис. 8.6, на якому позначено: З – видача завдання; О – надання й одержання звіту від виконавця після виконання завдання (В); З – вплив у порядку стимулювання або застосування санкцій; Т – функціональні вимоги з боку функціонального керівника; П – пропозиції лінійному керівникові по санкціях відносно виконавця з боку функціонального керівника.

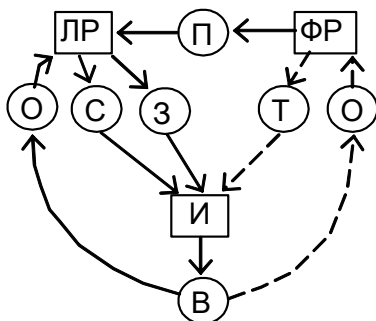


Рис. 8.6. Система організаційних відносин при лінійно-функціональному підпорядкуванні

- Вид організаційної структури.

Комбінація видів підпорядкування формує сукупність типів організаційних структур, які виражають найбільш істотні принципи їх побудови і представляють можливості вибору:

лінійної структури, що закріплює тільки пряме, лінійне підпорядкування при повній відсутності функціонального;

лінійно-штабної структури, що закріплює наявність функціональних керівників чи підрозділів, які сприяють процесу лінійного керівництва без окремого впливу на підлеглих;

лінійно-функціональної структури, яка персоніфікує підпорядкування кожного підлеглого тільки одному прямому (лінійному) керівникові, а також і декільком функціональним керівникам чи підрозділам.

При наявності безумовних переваг лінійно-функціональних структур, які надають широкі можливості створювати нові функціональні підрозділи в разі появи нових завдань, із збільшенням числа функціональних підрозділів наростають проблеми координації між ними. Вузька спеціалізація функціональних підрозділів неминуче обумовлює звуження загальних цілей і завдань підприємства до функціональних. Недостатність повноважень у функціональних і лінійних керівників обумовлює переклад прийняття рішень на рівень вищого керівника, тим знижуючи оперативність і перевантажуючи вищий рівень керівництва поточними питаннями. Подолання надмірного функціоналізму організаційних структур підприємств визначив загальний напрямок їх модифікації для додання їм «крос-функціонального» характеру, що відбивається в розвитку діагональних, матричних, цільових, проектних та інших видів структур, відмінною рисою яких є подвійне підпорядкування підрозділів і персоналу.

- Міра централізації-децентралізації функцій. Централізація діяльності означає її здійснення в однієї ланці. Функції і види робіт, обсяг яких менше можливостей типового для підприємства підрозділу, легко централізуються як, наприклад, організація робіт з підготовки кадрів підприємства, що здійснюється одним відділом підготовки кадрів. Стандартним рішенням щодо централізації функції бухгалтерського обліку є наявність єдиної бухгалтерії.

Для функцій, трудомісткість виконання яких перевищує можливості типового підрозділу, або якщо зосереджувати їх в одному підрозділі неможливо чи недоцільно, неминуча децентралізація таких функцій. Так, практично неможливо сконцентрувати в єдиному відділі контрольну функцію, планування всіх сторін діяльності підприємства та ін.

Звичайно, у більшій мірі централізуються на вищому рівні керівництва функції планування, узгодження, інтеграції, координації, тоді як функції організації діяльності, контролю, оперативного обліку виконуються децентралізовано в нижче розташованих підрозділах. Це пояснюється тим, що на більш високі рівні надходить узагальнена інформація, яка характеризує умови існування всієї системи, і тут ухвалюються рішення, які відносяться до системи в цілому, тоді як на нижніх рівнях використовується конкретна інформація, що охоплює лише окремі сторони функціонування системи. Міру централізації-децентралізації здійснення функцій можна оцінити, представивши схематично на рис. 8.7 пропорцію обсягів виконання трьох функцій по підрозділах:

відділ головної бухгалтерії (ВГБ) – бухгалтерія цехів (БЦ1, БЦ2, БЦ3);

відділ головного технолога (ВГТ) – технологічні бюро цехів (ТБЦ1, ТБЦ2);

планово-економічний відділ (ПЕВ) – планово-диспетчерський відділ (ПДВ) – бюро планування підготовки виробництва (БППВ) – планово-диспетчерське бюро цеху (ПДБц).

ВГБ –
БЦ 1–
БЦ 2 –
БЦ 3 –

а) бухгалтерський облік

ВГТ –
ТБЦ 1–
ТБЦ 2–

б) технологічне проектування

ПЕВ –
ПДВ –
БППВ–
ПДБц –

в) планування

Рис. 8.7. Приклад розподілу функцій управління за підрозділами підприємства при децентралізації управління

- Делегування повноважень.

При управлінні організацією через «переповнення» підрозділів вищого рівня частку їх функцій делегують до керівників середньої та низової ланки управління. При тому, що стратегічні функції залишаються за вищими керівниками, більш високий ступінь децентралізації обумовлює більший обсяг делегування повноважень від вищих рівнів управління до нижчих. В результаті делегування повноважень:

більший обсяг рішень ухвалюється на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

рішення, прийняті на нижчих рівнях, більш істотні для безпосередніх виконавців;

зменшується обсяг централізованого контролю над виконанням рішень, прийнятих управлінським персоналом;

підвищується ступінь автономності підрозділів у частині самофінансування.

- Департаментизація. Для раціонального охоплення контролем і в інтересах досягнення ефективної координації й керування всіма видами діяльності елементи організаційної структури поєднуються в структурні блоки – департаменти. Залежно від ознак формування структурних блоків виділяють різні види департаментизації: функціональну, продуктову, виробничу, проектну, територіальну й різні змішані.

Функціональний принцип виділення підрозділів є історично первинним проявом департаментизації, оскільки під функцією в цьому випадку розуміється будь-яка відносна відособленість того або іншого виду діяльності. Ця відособленість може проявлятися в здійсненні окремих функцій менеджменту або стадій виготовлення продукції. Однак строге проходження функціональному принципу на шкоду іншим на практиці приводило б до значної роздробленості організаційної структури, що робило б керування підприємством досить складним і малоефективним.

Інші види департаментизації почасти виявляють альтернативу функціональній. При виробничій (або продуктової) департаментизації підрозділи утворюються за принципом відокремлення певного виду продукції. Концентрація повноважень і відповідальності в таких департаментах дає можливість більш ефективно координувати

всі функціональні види діяльності підрозділів, охоплювані департаментом.

При територіальному поділі діяльності підприємства виникає його територіальна департаментизація, при якій підрозділи формуються або по приналежності до даної території, або стосовно вирішення завдань певної території. Проектна департаментизація полягає у виділенні підрозділів, які діють на тимчасовій основі для виконання певного завдання (проекту). У проектних підрозділах звичайно використовується персонал функціональних підрозділів, який під час роботи над конкретним проектом попадає в пряме підпорядкування керівника проекту як особи, що володіє повнотою влади й правом контролю.

8.4. Основні види організаційних структур управління

Стосовно систем управління підприємств найбільше поширення отримали наступні види організаційної структури управління підприємствами.

Лінійна організаційна структура – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі, що схематично відображає рис. 8.8.

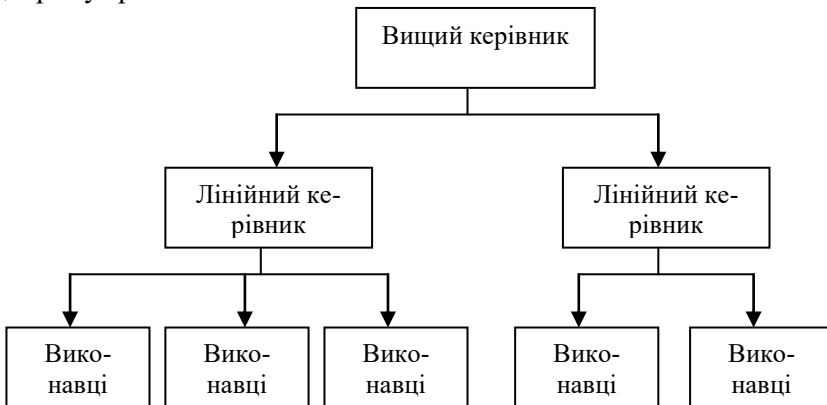


Рис. 8.8. Схема лінійної організаційної структура управління

Лінійно-штабна структура передбачає створення при ліній-

ному керівництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення (рис. 8.9).

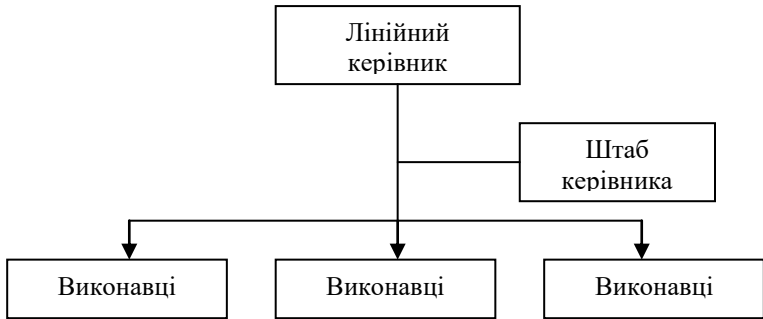


Рис. 8.9. Схема лінійно-штабної організаційної структури управління

Функціональна організаційна структура управління, яка в чистому вигляді фактично не існує, мала би вигляд, схематично відображений на рис. 8.10.

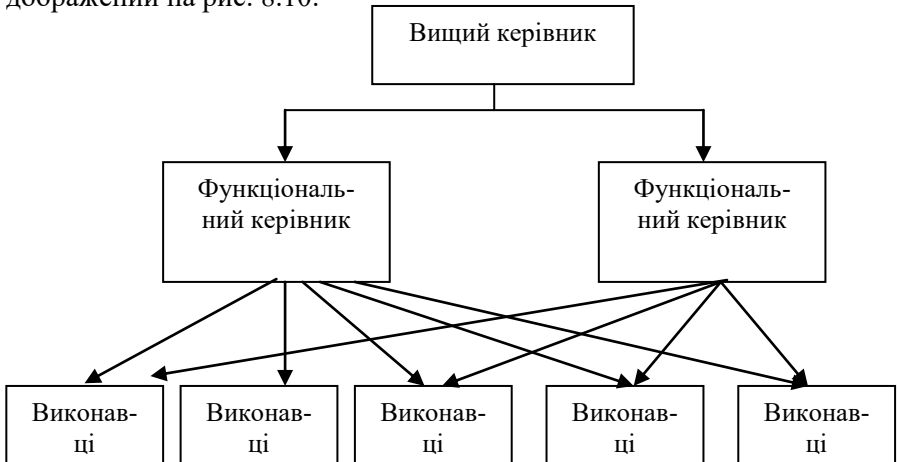


Рис. 8.10. Схема функціональної організаційної структури управління

При функціональній структурі управління також передбачено

наявність штабів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень, тому кожен виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства.

Найбільш вживаними є лінійно-функціональні організаційні структури, які поєднують властивості структур лінійного і функціонального видів. Принципову схему *лінійно-функціональної* організаційної структури управління приведемо на рис. 8.11.

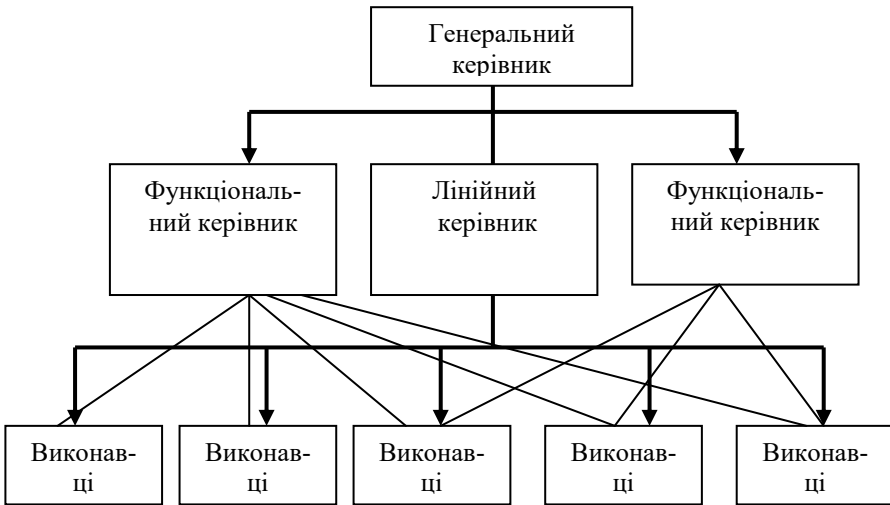


Рис. 8.11. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління

Функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління, а лінійна – контроль виконання задач.

Матричні організаційні структури управління характеризуються наявністю у складі підприємства цільових або проектних органів, відповідальних за вирішення певних завдань, які включають до свого складу фахівців інших підрозділів, та мають повноваження управляти діяльністю інших підрозділів з виконання поставлених цільових чи проектних задач. Матрична структура поєднує принци-

пи функціональної та об'єктно-орієнтованої систем. Тут вертикальна, функціонально-орієнтована структура «пронизана» горизонтальною, об'єктно-орієнтованою, тобто перетинаються дві системи повноважень: "що" та "коли" – по горизонталі і "як" – по вертикалі. Матрична організаційна структура управління зумовлює також і певні недоліки, оскільки авторитетом і повноваженнями наділені два різних керівники: лінійний та матричний. Принципову схему матричної структури відображає схема на рис. 8.12.

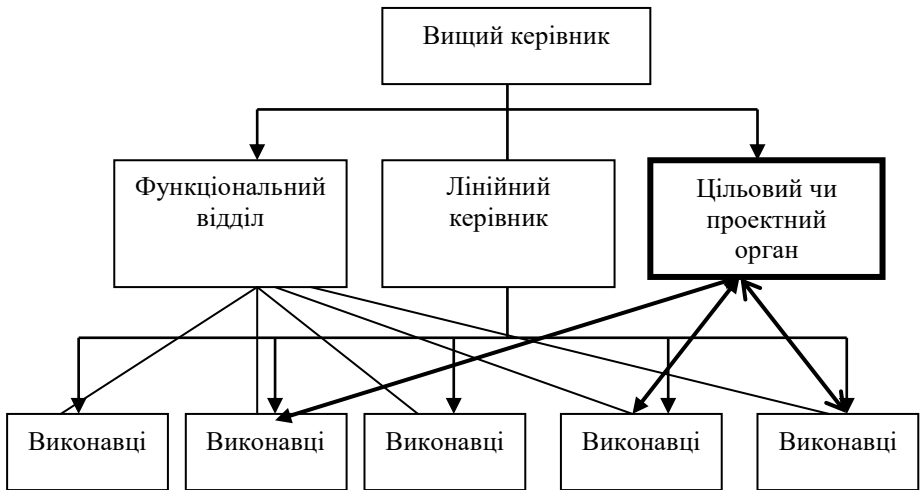


Рис. 8.12. Принципова схема матричної організаційної структури управління:

тонкі стрілки – лінійне управління;
тонкі лінії – функціональне управління;
жирні стрілки – матричне управління.

Дивізійна організаційна структура управління (схема якої приведена на рис. 8.13) відрізняється тим, що у складі підприємства створюються великі підрозділи, відповідальні за певні продукти, групи споживачів, або такі, що розташовані у різних місцях.

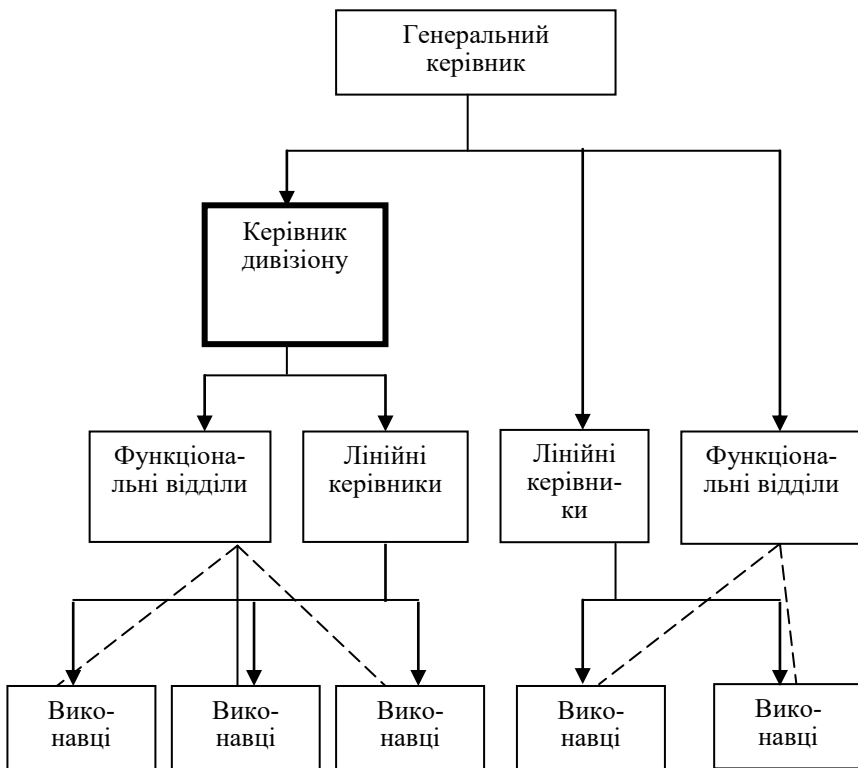


Рис. 8.13. Принципова схема дивізійної організаційної структури управління підприємством:
стрілки вказують лінійні зв'язки, переривисті лінії – функціональні.

Виникнення цієї структури пов'язано з поглибленням поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями, а решту своїх функцій делегують виробничими підрозділами, які мають свою власну структуру управління і можуть автономно працювати. Дивізіони у своєму складі можуть мати власні функціональні або штабні органи управління.

8.5. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Який зміст має термін «організаційне проектування»?
2. Що становить об'єкт організаційного проектування на підприємстві?
3. Перелічити основні завдання організаційного проектування виробничої підсистеми підприємства.
4. Перелічити основні завдання організаційного проектування підсистеми управління підприємством.
5. Що означає «організаційна структура» підприємства?
6. Яким чином поділяють організаційну структуру підприємства на два її найважливіші види?
7. Які чинники беруться до уваги при проектуванні форм організації виробничих підрозділів?
8. Чим відрізняється потокова організація виробничих підрозділів від не поточкових?
9. Що означає «групова» організація виробничого підрозділу?
10. Що визначає показник серійності $K_{зо}$?
11. Які типи організації визначаються згідно з величиною показника $K_{зо}$?
12. Які методологічні принципи використовуються при проектуванні організаційної структури управління (ОСУ)?
13. Що означає ієрархія в побудові організаційних структур управління?
14. В чому втілюється розподіл праці при управлінні підприємством?
15. Що означає «централізація» і «децентралізація» управління?
16. В чому проявляються недоліки функціоналізму в управлінні?
17. Чим принципово відрізняється лінійне підпорядкування від функціонального?
18. Привести три складові запровадження лінійного підпорядкування?
19. Що спонукає розвиток «крос-функціональних» організаційних структур управління?
20. Які переваги мають матричні структури управління?

8.6. Література

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Ин-т новой экономики, 1998. – 864 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом : регламентация труда : Учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 480 с.
3. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
4. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Маркович, Т. Д. Дегтярева. – М. : Наука, 1988. – 189 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
6. Сетров М. И. Методологические принципы построения единой организационной теории / М. И. Сетров // Вопросы философии. — 1969. — № 5. — С. 28—40.
7. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.
8. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления / В. С. Соловьев. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сиб. соглашение, 2002. – 136 с.
9. Сыроежин И. М. Методы структурной надстройки систем управления / И. М. Сыроежин – М.: Статистика, 1977 – 184 с.
10. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 128 с.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- 9.1. Поняття організаційної культури.
- 9.2. Елементи та функції організаційної культури на підприємстві.
- 9.3. Типи і норми організаційної культури підприємства.
- 9.4. Основи конфліктології.
- 9.5. Аналіз рівня організаційної культури підприємства.
- 9.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.
- 9.7. Література

9.1. Поняття організаційної культури

Організація функціонує й розвивається, як складний організм. Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища й пристосовуючись до змін, сучасна організація прагне формувати й накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну й адекватну реакцію на впливи зовнішнього середовища, але й дає можливість активно змінювати навколишню дійсність. Існує цілий ряд добре вивчених напрямків підвищення ефективності організацій на основі стратегічного планування, нормування й ефективної організації і мотивації праці тощо. Останнім часом у якості важливого чинника ефективності управління організаціями все більше вважається й організаційна культура, як фактор і невід'ємний елемент управління персоналом.

Організаційна культура традиційно визначається [5; 6; 9] як прийняті для організації філософія й ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, символіка, що лежать в основі відносин і взаємодій усередині організації [5; 6; 9]. Більше того, сучасний рівень менеджменту припускає, що об'єктом управлінської діяльності є організаційні культури різного типу, а не окремі процеси, люди або їх діяльність [2].

Широке застосування мають також наступні визначення організаційної (інколи називають її ще й корпоративною) культури:

засвоєні й застосовувані членами організації цінності й норми, які визначають її поведінку [9];

атмосфера або соціальний клімат в організації [1];

домінуюча в організації система цінностей і стилів поведінки [6].

Виходячи з цих визначень під організаційною культурою розуміються в основному цінності й норми, поділювані більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка). Найчастіше організаційна (або корпоративна, що трохи звужує це поняття) культура визначається як сукупність цінностей, звичаїв, традицій, норм, вірувань і припущень, втілених у різних сторонах діяльності організації, і які роблять ту або іншу організацію унікальною [8]. Уявлення про організацію як про культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи, цінності, норми й зміст здійснюється спільна діяльність людей в організаційнім середовищі. Культурний підхід до управління показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії та ін.

Правильно сформульована й побудована організаційна культура підприємства – потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи, керівництво й окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії, що також дає можливість забезпечити раціональну й безконфліктну структуру колективу, створювати комфортні, гідні умови праці, виявляти потенційні можливості персоналу, мотивувати його й надавати можливості кар'єрного росту, ефективно розподіляти функції й відповідальність, іншими словами, побудувати систему внутрішніх фірмових трудових відносин, що гармонійно поєднує людей для досягнення цілей організації.

9.2. Основні елементи і функції організаційної культури на підприємстві

Керівників і менеджерів з управління персоналом сьогодні хвилює питання, як зробити «людський потенціал» підприємства фактором стійкого одержання прибутку, тобто мова йде про капіталізацію людського потенціалу. Люди, що відповідно підготовлені й раціонально, з урахуванням здатностей і можливостей кожного, розподілені по робочих місцях, повинні приносити підприємству більше, чим витрачається на їхню заробітну плату плюс витрати на за-

безпечення й відтворення їх діяльності. Співробітники стають факторами формування конкурентної переваги підприємства, бо одні й ті ж устаткування, сировина, матеріали принципово доступні всім конкурентам.

До поняття «організаційної культури» входять суб'єктивні і об'єктивні елементи, що відображає схема на рис. 9.1.

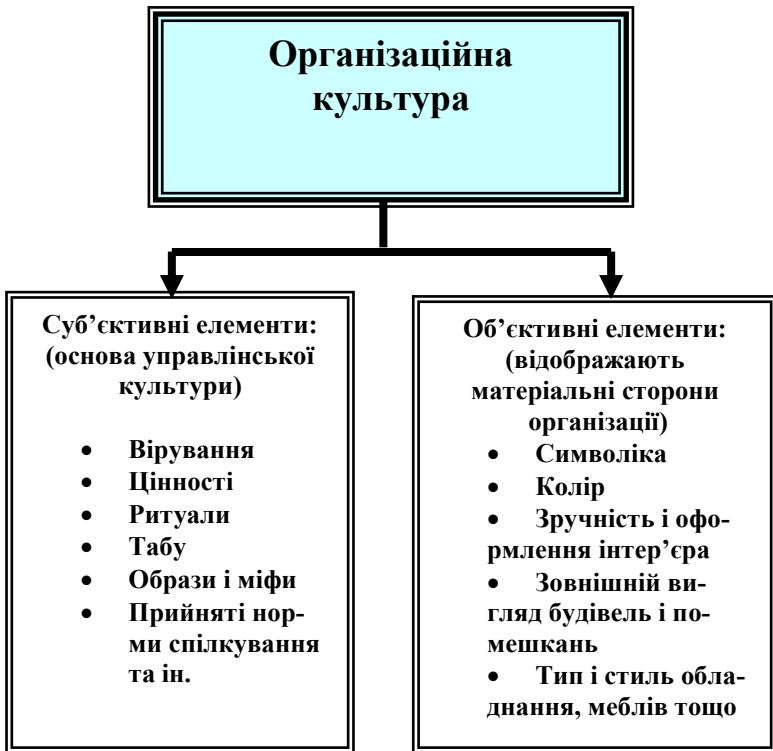


Рис. 9.1. Групування елементів організаційної культури на суб'єктивні й об'єктивні

Організаційна культура є тою складовою організації, яка дозволяє зробити бізнес-ідею реалізованою й ефективною, досягти ефективної праці й покористуватися з володіння інтелектуальною

власністю. Інвестиційна привабливість компанії також прямо залежить від існуючої організаційної культури. Отже, організаційна культура підприємства може безпосередньо впливати на економічні параметри функціонування підприємства і є найважливішим резервом росту економічної ефективності [1].

Організаційна культура – свідомо неоднорідне явище, тому у будь-якій організації потенційно закладена безліч субкультур, причому майже кожна з них може стати домінуючою, якщо вона підтримується й використовується керівництвом організації як консолідуючий елемент. Організаційна культура сама по собі є певною субкультурою в рамках культури соціуму. Основні елементи організаційної культури наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Основні елементи організаційної культури підприємства

Елемент організаційної культури	Наповнення елементу
Стереотипи поведіння [1; 3]	Загальна мова, що використовується членами організації
	Звичай та традиції, яких додержуються
	Ритуали, що здійснюються у певних ситуаціях
Групові норми [1]	Стандарти та зразки, що притаманні поведінці членів організації
Проголошені цінності [4]	Артикульовані цінності на кшталт «якість продукції», «лідерство на ринку», «відношення до клієнтів» та ін.
Філософія організації [2]	Найбільш загальні політичні принципи, яких додержуються члени організації
	Найбільш загальні ідеологічні принципи, які здійснює організацію по відношенню до її працівникам, клієнтам чи посередникам
Правила гри [1]	Правила поведінки при роботі у організації
	Традиції та обмеження, які потрібно сприйняти кожен новий член організації
	Усталений порядок дії та взаємовідносин робітників

Організаційний клімат [6]	Почуття, яке визначається фізичним складом групи
	Почуття, яке визначається характерною манерою взаємодії членів організації між собою, з клієнтами або сторонніми особами
Діючий практичний досвід [8]	Методи і технічні прийоми, які використовують члени групи для досягнення певних цілей
	Властивість здійснювати певні дії, що передається з покоління до покоління, і що не потребує письмової фіксації

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й працівників на загальні цілі. У зв'язку з цим вважають, що організаційна культура виконує дві основні узагальнені функції:

внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;

зовнішньої адаптації: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Одночасно організації культура виконує ряд наступних важливих більш конкретизованих функцій.

Охоронна функція полягає в створенні бар'єра від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми.

Інтегруюча функція формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб увімкнутися в неї, що надзвичайно важливо для вирішення кадрових проблем.

Регулююча функція підтримує необхідні правила й норми поведінки членів організації, їх взаємин, контактів із зовнішнім миром, що є гарантією стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

Адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей друг до друга й до організації. Вона реалізується через загальні нор-

ми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників.

Функції орієнтації, що направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює для цього необхідні стимули. Відомо, наприклад, що великі цілі будять у людях активність, прагнення до їхнього досягнення, самореалізації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образа в очах навколишніх. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що виявляє, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Аналогічно культурі суспільства в цілому, культуру організації не можна розуміти як абсолютно однорідну й внутрішньо нероздільну сутність. Специфіка організаційної культури визначається її носіями: як у суспільстві є різні соціальні групи, які можуть виражати цінності, деякою мірою одмінні від загальної культури соціуму, так і в організації існують окремі групи.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. В основі механізму формування та підтримки організаційної культури на підприємстві лежить прагнення узагальнити уявлення щодо того, яким чином реалізуються функції, норми й елементи організаційної культури. Найефективнішим є формування на їх основі таких образів організації як її філософія і імідж, що схематично показано на рис. 9.2.

Якщо ні філософія, ні імідж підприємства не сприймаються його працівниками, це або спричиняє розробку заходів з їх навчання основам організаційної культури, або потребує їх звільнення, у разі неможливості досягти позитивного результату. З урахуванням цього підходу й здійснюється наймання та соціалізація дот нових умов нових працівників.

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей або «модель світу» у персоналі організації, можна прогнозувати, планувати й стимулювати бажану його поведінку. Од-

нак при цьому завжди необхідно враховувати в даній організації корпоративну культуру, що склалася стихійно.

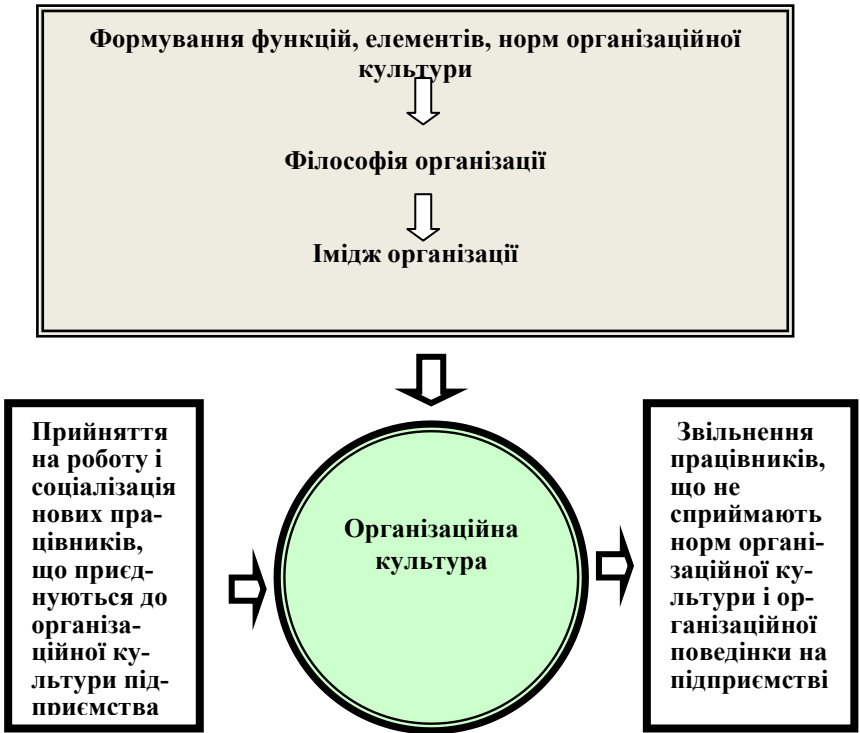


Рис. 9.2. Механізм формування й підтримки організаційної культури підприємства

Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформувати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують не відповідні до своїх бажань і вкладеним коштам результати. Відбувається це почасти й тому, що штучно впроваджувані організаційні норми й цінності вступають у конфлікт із реально існуючими й тому активно відкидаються більшістю членів організації.

9.3. Типи і норми організаційної культури підприємства

Формування організаційної культури звичайно здійснюється в процесі професійної адаптації персоналу. Поряд з рівнями й елементами виділені типи організаційної культури.

Згідно з однією з популярних версій типології організаційної використано чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації:

- гнучкість і дискретність;
- стабільність і контроль;
- внутрішній фокус і інтеграція;
- зовнішній фокус і диференціація.

У результаті складаються 4 основні типи організаційної культури, представлені на схемі (рис. 9.3).

		Гнучкість і дискретність		
Внутрі- шній фокус і інтегра- ція	Кланова культура	Адхократична культура	Зовніш- ній фо- кус і ди- ференці- ація	
	Бюрократична культура	Ринкова культура		
		Стабільність і контроль		

Рис. 9.3. Типи організаційної культури організації

Кланова організаційна культура – це дуже дружнє місце роботи, де в людей є доволі багато загального, що поєднує їх. Такі організації (чи їх підрозділи) більше схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока її обов'язковість. Організація наголошує на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається

як добре почуття до споживачів і турбота про людей. При цьому типі організаційної культури організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й згода.

Адхократична організаційна культура (від лат. «ad hoc» – «від початку, з приводу» [9]) створює динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви й ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні й знаходженні нових ресурсів. Успіх означає виробництво унікальних і нових продуктів або надання послуг. Коли найважливішим є бути лідером на ринку продукції або послуг, організація заохочує особисту ініціативу, творчість і волю кожного працівника.

Ієрархічна організаційна культура: дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Керування працівниками припускає заклопотаність гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери — тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

- **Норми організаційної культури.**

Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної й групової поведінки, що визнаються прийнятними в даній організації, що склалися з часом у результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури визначають відношення до явищ,

важливих для організації, відношення до роботи в цілому. Розуміння норм організаційної культури (н.о.к.) формується поділюваними установками, цінностями й очікуваннями. Чим більшою мірою людей цінує свою приналежність до тієї або іншої організації, тем більшою мірою його поведінка буде збігатися з її нормами. У багатьох випадках н.о.к. взагалі не оголошуються й не регламентуються організацією, але якимось образом стають відомими всім її членам. Вони можуть доводити в усній або, рідше, у писемній формі.

Сприйняття норм організаційної культури членами групи часто буває неоднаковим. Це може привести до виникнення протиріч у взаємодії й спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликані підказати членам організації, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, впливають на поведінку окремої особистості й на те, у якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протидію їм.

Треба враховувати, що й самі норми організаційної культури можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури вважаються ті, які підтримують цілі й завдання організації й заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей. Це ті норми, які заохочують ретельність працівників, їх відданість організації, турботу про якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню цілей організації. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть служити такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, наявність хабарів, вимагання, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці та ін. У крайньому прояві негативні норми організаційної культури формують певні негативні контркультури, такі як:

пряма опозиція цінностям культури, що домінують в організації;

опозиція до влади в організації;

опозиція до норм поведінки і взаємин, що склалися в організації.

- Організаційна поведінка.

В одному й тому ж організаційнім середовищі різні люди поведуться по-різному. Людей завжди має волю у виборі форм поведінки: ухвалювати або не ухвалювати існуючі в організації форми й норми поведінки, з іншого боку – він може ухвалювати або не ухвалювати цінності організації, розділяти або не розділяти її мети й філософію. Залежно від того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людину [2].

- Перша модель організаційної поведінки: відданий і дисциплінований член організації.

Такий працівник повністю ухвалює всі організаційні цінності й норми поведінки. У цьому випадку людей намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не виходити в суперечність із інтересами організації. Він щиро намагається бути дисциплінованим, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм і формою поведінки. Тому результати дій такої людини в основному залежать від його особистих можливостей і здатностей і від того, наскільки вірно визначений зміст його ролі й функцій в організації.

- Друга модель організаційної поведінки: пристосованець.

Така особа не сприймає у дійсності цінностей організації, однак намагається поводитися, повністю дотримуючись норм і формам поведінки, прийнятих в організації. Таку людину можна охарактеризувати як пристосованця. Він робить усе правильно й за правилами, але його не можна вважати надійним членом організації, тому що він, хоча і є гарним і старанним працівником, проте може в будь-який момент покинути організацію або зробити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати його власним інтересам. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці йому запропонують трохи кращі умови або без особливих каяттів совісті продасть корпоративні секрети конкурентам. Пристосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації.

- Третя модель організаційної поведінки: оригінал.

Така людина сприймає цілі діяльності організації, але не сприймає ті традиції й норми поведінки, що існують в неї. У цьому випадку така людина може породжувати багато труднощів у взає-

минах з колегами й керівництвом, у колективі вона виглядає «білої вороною», оригіналом. Однак якщо керівництво організації знаходить у собі можливість відмовитися від усталених норм поведінки стосовно до окремих співробітників і дати їм волю у виборі власної форми поведінки, то вони можуть знайти своє місце в організації й приносити їй значну користь. До цього типу відноситься багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї й оригінальні рішення.

- Четверта модель: бунтар.

Такий індивід не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації. Це відкритий заколотник, який увесь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто «бунтарі» своєю поведінкою народжують безліч проблем, які суттєво ускладнюють життя організації й навіть наносять їй збиток. Однак було б невірно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що ведуть себе таким чином, не потрібні організації. Серед них також зустрічається багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить більшу користь, незважаючи на всі створювані ними незручності.

Так, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Відібрані із числа страшенних «бунтарів» вільні співробітники (їх в IBM налічується приблизно 50 осіб), які одержують повну свободу дій на п'ять років з єдиною метою – постійно трясти систему організації від верху до низу [8]. Як показує опис основних елементів організаційної культури підприємства, її результативність значною мірою проявляється в наявності конфліктності чи у відсутності не конфліктів у будь-якому колективі, тому розглянемо у наступному підрозділі основи сучасної конфліктології.

9.4. Основи конфліктології

- Поняття конфлікту та класифікація конфліктів.

Конфлікт (від лат. «conflictus» [10]) – зіткнення протилежне спрямованих, несумісних один з одним тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, у міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з гострими не-

гативними емоційними переживаннями [9]. Будь-які організаційні зміни, суперечливі ситуації, ділові й особистісні відносини між людьми нерідко породжують конфліктні ситуації, які суб'єктивно супроводжуються серйозними психологічними переживаннями.

З повсякденної точки зору конфлікт несе негативний зміст, асоціюється з агресією, глибокими емоціями, спорами, погрозами, ворожістю та ін. Існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане і його необхідне по можливості уникати й вуж, якщо він виник, негайно позбуватися. Сучасна ж психологія розглядає конфлікт не тільки в негативному, але й у позитивному ключі – як спосіб розвитку організації, групи й окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій.

Для кваліфікування будь-яких ситуацій як конфліктів використовують теорему Томаса: «якщо ситуації визначаються як реальні, то вони реальні по своїх наслідках, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він сприймається як конфлікт хоча б однією зі сторін» [3].

Конфлікт також може розглядатися як стан потрясіння, дезорганізації стосовно попереднього розвитку й, відповідно, як генератор нових структур. У цьому визначенні вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища [8]. Визначають також конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що мають несумісні цілі й способи їх досягнення, що є звичайним для будь-яких двох функціональних підрозділів підприємства [8].

Також характеризують конфлікт як ситуацію, у якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані чинності приблизно рівної величини. Поряд з «силовими» лініями ситуації активну роль у розв'язанні конфліктів, їх розумінні й баченні відіграє сама особистість. Розглядають як внутрішні особистісні, так і міжособистісні конфлікти.

З погляду рольової теорії під конфліктом розуміється ситуація несумісних очікувань (вимог), яким піддана особистість, що відіграє ту або іншу роль у соціальній і міжособистісній структурі. Звичайно такі конфлікти діляться на міжролеві, внутрішні ролеві й індивідуально-ролеві [7].

У теорії соціального конфлікту конфлікт – це боротьба із приводу цінностей і домагань через дефіцит статусу, влади й коштів, у якій цілі супротивників нейтралізуються, знищуються або елімінуються їхніми суперниками [5]. Відзначають і позитивну функцію конфліктів як засіб підтримки динамічної рівноваги соціальної системи. Особливо, якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, що не зачіпають основ існування груп, то він є найчастіше позитивним, що проявляється в наступному [4; 5]:

- конфлікт прискорює процес самосвідомості;

- під його впливом затверджується й підтверджується певний набір цінностей;

- сприяє усвідомленню того, що може виявитися, що в інших є подібні інтереси, яких вони прагнуть досягти іншими засобами;

- приводить до об'єднання однодумців;

- сприяє розрядці й відсуває на другий план інші, несуттєві конфлікти;

- сприяє зміщенню пріоритетів;

- відіграє роль запобіжного клапана для безпечного й навіть конструктивного виходу емоцій;

- завдяки ньому звертається увага на невдоволення або пропозиції, що бідують в обговоренні, розумінні, визнанні, підтримці, юридичнім оформленні й дозволі;

- приводить до виникнення робочих контактів з іншими людьми й групами;

- завдяки ньому стимулюється розробка систем слушного запобігання, розв'язання конфліктів і керування ними.

Якщо ж конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями групи, то він небажаний, тому що підриває основи групи й несе в собі тенденцію до її руйнування [4;5], тоді конфлікт:

- загрожує заявленим інтересам сторін;

- загрожує рівноправності й стабільності соціальної системи;

- перешкоджає швидкому здійсненню змін;

- замість ретельно зваженого відповіді веде до швидкої дії;

- підриває довіру сторін одна до одної;

- викликає роз'єднаність учасників групи, підприємства;

- підриває процес формування союзів і коаліцій;

- мінє пріоритети, важливі для організації в цілому.

Існують численні класифікації конфліктів. Підставами для них можуть бути: джерело конфлікту, зміст, значимість, тип розв'язання, форма визначення, тип структури взаємин, соціальна формалізація, соціально-психологічний ефект, соціальний результат тощо. Конфлікти можуть бути сховані і явні, інтенсивні й стерті, короточасні й затяжні, вертикальні й горизонтальні та ін.

За спрямованістю конфлікти діляться на «горизонтальні» і «вертикальні», а також «змішані». До горизонтальних відносять такі конфлікти, у яких не замішані особи, що перебувають у підпорядкуванні друг у друга. До вертикальних конфліктів відносять ті, у яких беруть участь особи, що перебувають у підпорядкуванні один до іншого. У змішаних конфліктах представлені й вертикальні, і горизонтальні складові. По оцінках психологів конфлікти, що мають вертикальну складову, тобто вертикальні й змішані, – це приблизно 70-80% усіх конфліктів.

За значенням для групи й організації конфлікти діляться на конструктивні (творчі, позитивні) і деструктивні (руйнівні, негативні). Перші приносять справі користь, другі – шкоду. Від перших іти не можна, від других – потрібно.

За характером причин конфлікти можна розділити на об'єктивні й суб'єктивні. Перші породжені об'єктивними причинами, другі – суб'єктивними, особистісними. Об'єктивний конфлікт частіше вирішується конструктивно, суб'єктивний, навпаки, як правило, вирішується деструктивно. Класифікують конфлікти й за критерієм істинності-хибності або реальності [4; 5]:

«справжній» конфлікт – існуючий об'єктивно й сприйманий адекватно;

«випадковий, або умовний» – залежний від легко змінюваних обставин, які, однак, не усвідомлюється сторонами;

«зміщений» – явний конфлікт, за яким ховається інший, невидимий конфлікт, що лежить у підставі явного;

«невірно приписаний» – конфлікт між сторонами, які помилково зрозуміли один одного, або у результаті помилково витлумачених проблем;

«латентний» – конфлікт, який повинен був би відбутися, але якого нема, оскільки по тим або іншим причинам він не усвідомлюється сторонами;

«неправильний» – конфлікт, що існує тільки через помилковість сприйняття й розуміння при відсутності об'єктивних підстав.

Класифікація конфліктів за типом соціальної формалізації: офіційні й неофіційні (формальні й неформальні). Ці конфлікти, як правило, пов'язані з організаційною структурою, її особливостями й можуть бути як «горизонтальними», так і «вертикальними».

За обсягом соціальної взаємодії конфлікти класифікують на міжгрупові, внутрігрупові, міжособистісні й внутрішні особистісні.

Міжгрупові конфлікти припускають, що сторонами конфлікту є соціальні групи, що переслідують несумісні цілі й своїми практичними діями перешкоджають один одному. Це може бути конфлікт між представниками різних соціальних категорій (наприклад, в організації: робітники й керівники, лінійний і офісний персонал, профспілка й адміністрація та ін.). У соціально-психологічних дослідженнях показано, що «своя» група в будь-якій ситуації виглядає краще «іншої». Для зняття міжгрупового конфлікту необхідно зменшити відмінності між групами (наприклад, забезпечити відсутність привілеїв, здійснювати справедливу оплату праці та ін.).

Внутрігруповий конфлікт включає, як правило, саморегуляційні механізми. Якщо групова саморегуляція не спрацьовує, а конфлікт розвивається повільно, то конфліктність у групі стає нормою відносин. Якщо ж конфлікт розвивається надалі без саморегуляції, то можлива деструкція взаємовідносин, наслідками якої можуть бути: загальна незадоволеність, поганий стан духу, зменшення співробітництва, сильна відданість своїй групі при великій непродуктивній конкуренції з іншими групами. Досить часто виникає уявлення про іншу сторону як про «ворога», а про свої цілі – як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні. Це зменшує взаємодію й спілкування між сторонами, більше значення надається «перемозі» у конфлікті, ніж розв'язанню реальної проблеми. Для зниження сили таких конфліктів потрібно посилювати кооперативну взаємозалежність членів таких груп.

Внутрішній особистісний конфлікт – це, як правило, конфлікт мотивації, почуттів, потреб, інтересів і поведінки самої людини. Це найбільш складний тип конфлікту, розрішення якого потребує максимальних зусиль індивідуального характеру.

Міжособистісний конфлікт – це найбільше часто виникаючий конфлікт, який визначається ситуацією, особистісними особливостями людей, відношенням особистості до ситуації й психологічними особливостями міжособистісних відносин. Виникнення й розвиток міжособистісного конфлікту посилюється психологічно неконструктивною поведінкою учасників конфлікту, але в його вирішенні велику роль може відіграти позиція керівництва організації, що володіє заходами, які б зменшили напруження у відносинах підлеглих.

- Управління конфліктами.

Управління конфліктом припускає вміння підтримувати його нижче того рівня, на якому він стає загрозливим для організації, групи, міжособистісних відносин. Уміле керування конфліктом може привести до його розрішення, тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт, і відновленню взаємин сторін у тому обсязі, який необхідний для забезпечення діяльності. Керування конфліктом може виражатися в урегулюванні, завершенні, запобіганні, досягненні консенсусу, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці та ін. Морфологію розвитку та розв'язання конфлікту за дослідженнями К. Томаса [4; 8] можна відобразити схемою на рис. 9.4.

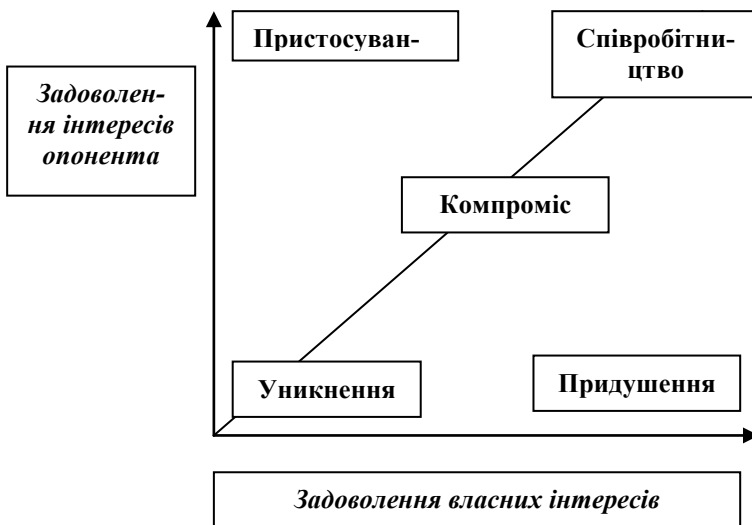


Рис. 9.4. Стратегії поведінки сторін у розрішенні конфлікту

Дана схема описує різні стратегії поведінки в конфліктній ситуації залежно від двох основних характеристик: ступені наполегливості в задоволенні власних інтересів і ступені співробітництва в задоволенні інтересів інших. У термінології Томаса це уникнення (відхилення), пристосування, конкуренція (придушення), компроміс і співробітництво.

Зміст вказаних на рис. 9.4 понять наступний.

Придушення є проявом відкритої боротьби за свої інтереси, відстоювання своєї позиції в конкуренції, яка проявляється як суперництво. Пристосування – це зміна своєї позиції, перебудова поведінки, згладжування протиріч, відмова від своїх інтересів. Уникнення – відхилення від конфлікту, прагнення вийти з конфліктної ситуації, не дозволяючи її. Компроміс: урегулювання розбіжностей через взаємні поступки. Співробітництво: спільний пошук розв'язку, що задовольняє інтереси обох сторін.

Теорією психології праці та практикою управління персоналом вироблені певні загальні рекомендації з урегулювання конфліктів [4]:

- 1) постійна увага до партнера (партнерам) по спілкуванню, надання можливості висловитися;
- 2) доброзичливе, поважне відношення до протилежної сторони;
- 3) природність, відбиття своїх почуттів і почуттів співрозмовника;
- 4) співчуття, участь, терпимість до слабостей іншої сторони;
- 5) підкреслення спільності інтересів, цілей, завдань, знаходження в позиції партнера того, із чим можна погодитися;
- 6) визнання правоти співрозмовника там, де це дійсно так і є;
- 7) витримка, самоконтроль, спокійний тон;
- 8) звертання до фактів, а не до емоцій;
- 9) лаконічність, небагатослівність, вербалізація основних ключових думок партнера (партнерів);
- 10) висловлення вголос і пояснення розуміння проблеми, питання партнерові (партнерам) по її проясненню;
- 11) надання пропозицій розглянути альтернативні розв'язки;
- 12) демонстрація зацікавленості в розв'язку проблеми й готовності розділити відповідальність за це;
- 13) підвищення значимості партнера;
- 14) підтримка контакту вербальними й невербальними засобами протягом усієї ситуації спілкування.
- 15) у випадку агресивної конфліктної ситуації – намагатися відключитися від неї.

9.5. Аналіз рівня організаційної культури підприємства

Аналіз рівня організаційної культури, що має важливе значення для розробки ефективної кадрової політики, може проводитися за декількома напрямками, у тому числі наступними.

- Аналіз рівня прояву позитивних функцій організаційної культури підприємства можливо проводити на основі узагальнення експертних оцінок, анкетування працівників організації тощо з представлення загальних результатів у вигляді табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Аналіз рівня прояву позитивних функцій організаційної культури підприємства

Функція	Основний зміст функції	Експертне оцінювання рівня прояву функції (відмічається X)		
		Низький	Середній	Високий
Охоронна	Створення бар'єрів від небажаних зовнішніх впливів	X		
Інтегруюча	Формування почуття приналежності до організації		X	
Регулююча	Підтримує необхідні правила й норми поведінки		X	
Адаптивна	Сприяє взаємному пристосуванню людей один до одного й до організації			X
Орієнтації	Направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло	X		
Мотиваційна	Створює необхідні стимули		X	
Формування іміджу	Мимовільний синтез людськими окремими елементами культури організації			X

- Аналіз наявності й впливу організаційних цінностей на діяльність персоналу.

Такий аналіз можна проводити у формі узагальнення експертних відповідей на запитання, що містить табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Аналіз сили впливу й сприйняття організаційних цінностей

Прояви організаційних цінностей організації	Основний зміст прояву цінностей організації	Відповіді на питання	
		Застосовані чи ні?	Мають вплив чи ні?
Обряди	Стандартні заходи, що проводяться у певний час і за певними приводами		
Ритуали	Сукупність спеціальних заходів психологічного впливу на членів організації з метою укріплення відданості до неї		
Образи	Портрети найважливіших персон організації, їх особистих властивостей, внеску в розвиток організації		
Легенди і міфи	Відображають у потрібному світлі історію, досягнення організації, її цінності		
Звичаї	Елемент культури, що стають формою регуляції діяльності людей і їх взаємин, що закріплюють минуле без змінювання		
Лозунги	Заклики, що в короткій формі відображають керівні завдання, ідеї, місію організації		
Традиції	Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення		
Фірмовий стиль	Прояв самобутності організації в усіх проявах стилю: торгових марок та інших реквізитів фірми, фасадів приміщень, обладнання, офісних меблів, одягу, етикеток, документів тощо		

● Аналіз сили впливу зовнішніх чинників на формування та розвиток організаційної культури підприємства.

Важливе завдання такого аналізу полягає у визначенні чинників зовнішнього середовища, які взагалі вважаються позитивними чи негативними, як таких, що впливають на стан і розвиток організаційної культури.

ри на підприємстві, що дає основу для прийняття відповідних заходів самим підприємством. Такий аналіз можна проводити шляхом опитування, представляючи узагальнені результати у формі наступної табл. 9.4.

Таблиця 9.4

**Аналіз сили впливу зовнішніх чинників на формування
організаційної культури підприємства
(оцінюється в балах від 1 до 5)**

Негативні зовнішні чинники		Позитивні зовнішні чинники	
Визначення	Сила впливу	Визначення	Сила впливу
Відсутність чіткої геополітичної доктрини у державі	0; 1-5	Наявність висококваліфікованої робочої сили	0; 1-5
Відсутність стабільності в соціально-економічній сфері	0; 1-5	Наявність інтелектуальних розробок, що чекають свого впровадження	0; 1-5
Криміналізація економічної та інших сфер суспільного життя	0; 1-5	Високий рівень розвитку інтелектуальних послуг, зокрема у сфері туризму та відпочинку	0; 1-5
Відсутність законності через недосконалість законів та низьку правову культуру щодо їх виконання	0; 1-5	Наявність або зростання можливостей вільного пересування країною та за її межами	0; 1-5
Низька правова культура основних державних і громадських інститутів	0; 1-5	Наявність можливостей започаткування бізнесу у вільних економічних зонах, бізнес-інкубаторах і технопарках	0; 1-5
Відсутність або слабкий розвиток основних інститутів, що забезпечують функціонування ринкової інфраструктури економіки	0; 1-5	Можливість реалізувати диверсифіковану діяльність фірми в соціально значущих областях виробництва екологічно чистих продуктів харчування, товарів і послуг	0; 1-5
Залежність банківської системи, зокрема Національного банку, від влади, політичних сил або корпорацій	0; 1-5	Наявність можливостей підвищення освіти на розумній комерційній основі	0; 1-5

9.6. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу

1. Який основний змісткладають в поняття «організаційна культура»?
2. В чому велике значення організаційної культури для підприємства?
3. Назвіть основні елементи організаційної культури підприємств?
4. Визначить поняття «норми» організаційної культури.
5. Визначить основні види поведінки людини у колективі?
6. Які визначають типи організаційної культури підприємств?
7. Чим адхократична культура відрізняється від бюрократичної?
8. За якими ознаками класифікують конфлікти?
9. Назвіть можливі сторони конфліктів?
10. За якими ознаками розглядається поведінка учасників конфлікту?
11. Які найпоширеніші стратегії розв'язання конфлікту сторін?
12. Перелічити основні позитивні чинники наявності конфліктів?
13. Перелічити основні негативні риси наявності конфліктів?
14. Перелічити основні заходи усунення чи зменшення гостроти конфлікту?
15. Якими методами Ви б моні торили рівень розвитку організаційної культури у Вашому підприємстві?

9.7. Література

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 424 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 368 с.
3. Денисон Д. Р. Корпоративная культура предприятия. – М.: Просвещение, 2008. – 283 с.
4. Денисон Д. К теории организационной культуры и эффективности / Д. Денисон, А. Мишра, – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 236 с.
5. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / redactor.biz. – 2007. – 31.10. – Режим доступа: redactor.biz.12347765.54.
6. Организационная культура предприятия [Электронный ресурс] / Сб. научн. докладов ; под ред. А. С. Никитина. – Ростов-на-Дону: Филин, 2006. – Режим доступа:

<http://corpculture.ru/content/organizatsionnaya-kultura-predpriyatiya-kak-instrument-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenii?page=0%2C4>.

7. Орехов Н.А. Оценка корпоративной культуры фирмы / Н. А. Орехов, Н. В. Лаврухина. – Калуга: МГТУ, 1997. – 88 с.

8. Паршин А. А. Корпоративная культура за рубежом . – М.: МНФРА-М, 2008. – 348 с.

9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>.

10. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] / АКАДЕМИК. – Режим доступа : dis.academic.ru.

Колосов А. М., Прус Н. В. Теорія організації: навчальний посібник для викладання дисципліни «Теорія організації» при підготовці бакалаврів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент».

Навчальний посібник передбачений для викладання лекцій, використання при проведенні практичних занять та самостійній роботі студентів при вивченні дисципліни «Теорія організації» відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 030601 «Менеджмент».

Матеріали посібника, спрямованого на викладання питань теорії організації, розташовано у дев'яти темах відповідно до програми дисципліни, схваленої президією НМК Міністерства науки і освіти України 09.11.2011 року, протокол № 24. Матеріали до кожної теми подано за структурою: лекційний матеріал, приклади застосування теоретичних положень у практичній діяльності підприємств, питання для самоперевірки засвоєння матеріалу, література.

Навчальний посібник передбачений для викладачів, студентів, магістрантів та аспірантів, фахівців і менеджерів підприємств, підприємців.

Ключові слова: *організація, система, соціум, процес, самоорганізація, організаційне проектування, організаційна культура.*

Колосов А. Н., Прус Н. В. Теория организации: учебное пособие для преподавания дисциплины «Теория организации» при подготовке бакалавров отрасли знаний 0306 «Менеджмент и администрирование» направления 030601 «Менеджмент».

Учебное пособие предусмотрено для преподавания лекций, использования при проведении практических занятий и самостоя-

тельной работе студентов при изучении дисциплины «Теория организации» в соответствии с образовательно- профессиональной программой подготовки бакалавров отрасли знаний 0306 «Менеджмент и администрирование» направления 030601 «Менеджмент».

Материалы пособия, направлены на изложение вопросов теории организации, расположены в девяти темах в соответствии с программой дисциплины, одобренной президиумом НМК Министерства науки и образования Украины 09.11.2011 года, протокол № 24. Материалы к каждой теме изложены по следующей структуре: лекционный материал, примеры применения теоретических положений в практической деятельности предприятий, вопросы для самопроверки усвоения материала, литература.

Учебное пособие предусмотрено для преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов, специалистов и менеджеров предприятий, предпринимателей.

Ключевые слова: *организация, система, социум, процесс, самоорганизация, организационное проектирование, организационная культура.*

Kolosov A. N., Prus N. V. Organization theory: the manual for discipline teaching «The organization theory» by preparation of bachelors of branch of knowledge 0306 «Management and administration» the directions 030601 «Managements».

The manual is provided for teaching of lectures, use when carrying out a practical training and independent work of students when studying discipline «The organization theory» according to the educational professional program of preparation of bachelors of branch of knowledge 0306 «Management and administration» the directions 030601 «Managements».

Grant materials, are directed on a statement of questions of the theory of the organization, located in nine subjects according to the program of the discipline approved by presidium of NMK of the Ministry of science and education of Ukraine of 09.11.2011, the protocol No. 24. Materials to each subject are stated on the following structure: lecture material, examples of application of theoretical provisions in practical activities of the enterprises, questions for self-examination of assimilation of a material, literature.

The manual is provided for teachers, students, undergraduates and graduate students, experts and managers of the enterprises, businessmen.

Keywords: *organization, system, society, process, self-organization, organizational design, organizational culture.*

Навчальне видання

КОЛОСОВ Андрій Миколайович
ПРУС Наталія Володимирівна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальний посібник

За редакцією авторів
Комп'ютерне макетування – А. М. Колосов, Н. В. Прус

Здано до складання 04.11.2013 р. Підп. до друку 04.12.2013 р.
Формат 60х84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк
різографічний. Ум. друк. арк. 12,32. Наклад 600 прим. Зам № 1.

Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, 91011. Тел./факс. (0642) 58-03-20.

Отпечатано с готового оригінал-макета в ФОП Пальчак А.В.
г. Луганск, ул. Коцюбинского 2/2. Тел. (0642) 55-19-83, 71-86-19.

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ЛГ № 37 від 07.05.2010 р.*