

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Інститут економіки і міжнародних відносин
Кафедра економіки та менеджменту

ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ»

напрямок підготовки 030601 «Менеджмент»
для спеціальності 6.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)

Розробники:
доцент, к.е.н. Кудінова М.М.

Харків – 2012

МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Сутність та роль організацій у сучасних умовах господарювання

1. Сутність поняття «організація».
2. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння.
3. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

1. Сутність поняття «організація».

Поняття "організація" (англ. organization) походить від давньогрецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття "орган", а потім, як похідні, "організм" і "організація". Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Нині поняття "організація" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. Таким чином, це поняття може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка).

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя - суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами "яке свідомо координується" ми розуміємо управління, під "соціальним утворенням" - те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

За висловом В.І. Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи.

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

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;

- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

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

Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

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

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;
- подільність - передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати - значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна, як і інші види праці. Конкретність організації обумовлюється її об'єктом. Для виробничої системи велике значення має організація виробництва, праці та управління.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об'єкт, тому виділилася також особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів. Застосування заходів організації як засобу удосконалення систем припускає наявність загальних організаційних основ. Такими є об'єктивні закони організації.

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

Організація процесу управління - це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Організація має відносно визначені межі, що можуть мінятися згодом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей вона створює інтегровані, кооперативні системи поведінки.

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

Важливо підкреслити, що організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апріорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Проектування в сучасних умовах викликано до життя складністю управління організаціями, необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці. Цей підхід якісно відрізняється від широко розповсюджених методів підвищення ефективності організацій - таких як традиційне розчленовування й об'єднання на науковій основі підрозділів чи сфер відповідальності керівників, їхня заміна, поліпшення тих чи інших організаційних процедур.

Кожна організація має своє призначення - місію, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність. Місія - поняття неоднозначне. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення

визначених цілей - виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які водночас є начальниками. Таким чином, утворюється "потік" влади й відповідальності, що "спускається" по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати "порядком підлеглості", або "порядком влади".

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Чисельність підлеглих характеризує "розмах" влади, або розмах управління. Чим ширший цей розмах, тим більше ліній влади відгалужується від начальника. Загальна чисельність людей, підлеглих вищій владі, в організації може бути збільшена або розширенням розмаху, або подовженням лінії влади, або поєднанням першого і другого способів. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, або особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожний з рівнів складається переважно з цілої низки посад і завдань. На практиці вища посада в будь-якій ієрархії служить значущим символом у здійсненні розпорядчого впливу і організації управлінського процесу. Лінії влади можуть розглядатися як хребет внутрішньої системи контактів і сполучна основа побудови структури управління.

Складні організації. Управління дуже рідко має справу з організаціями, які мають лише одну мету. Складні організації мають набір взаємопов'язаних цілей. Наприклад, "Мак Дональде" є організацією, яка складається більш як із семи тисяч самостійних підприємств, робота яких забезпечується підтримкою великої кількості організацій, які ведуть будівництво магазинів і цехів, здійснюють рекламу та закупку продуктів, розробляють нові види продуктів, здійснюють контроль якості. Кожна установа "Мак Дональде" має свої плани реалізації продукції та прибутків.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Основними формами підприємницької діяльності в Україні є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно з Законом України "Про підприємництво". Крім того, існують такі організації, як банки, страхові компанії, кредитні спілки, біржі, фонди.

Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинг-компанії, виробничі об'єднання, франчайзні об'єднання.

Світова практика формування підприємницьких структур свідчить, що найдоцільніше в основу кооперацій між великими та дрібними фірмами покласти систему франчайзних договірних відносин. Термін "франчайза" запозичено з французької мови і означає угоду великих корпорацій

(франчайзерів) з малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пілг і привілеїв.

На Заході так функціонують відомі фірми "Мак Дональде", "Кока-Кола", "Адідас" та ін.

Франчайзер надає право дрібному підприємцеві вести справу у формі, що визначена угодою, на певній території та протягом обумовленого часу. При цьому велика фірма забезпечує малу своїми товарами, рекламними послугами, ефективними технологіями, фірмовим знаком тощо. За своєю суттю франчайзі виконують функції дилерів, торговельних підприємств, посередників, ліцензіатів, філій, роздрібних продавців і зобов'язані підтримувати ділові контакти тільки з франчайзерами. Найчастіше франчайза виникає в галузі торгівлі, послуг, харчування. Не виключена можливість її застосування у сфері виробництва, науково-дослідницької діяльності, навчання.

2. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння.

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів,, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі - зникають. Якісь організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші¹. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі, яка вивчає ринки. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. Етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі

зобов'язання.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації представлені на рисунку 1. На ньому показано по вихідній лінії створення, ріст і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадаючою кривою.



Рис. 4.7 Життєвий цикл організації (типова крива)

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Це - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду - швидкий успіх. Цілі - здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточені.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей - усе це, разом узятє, створює умови для

"закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

3. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження і визначає рамки (межі), в яких аналізуються її об'єкти. Теорія організації не є виключенням. Об'єкт її вивчення - організація.

Визначальна роль в забезпеченні життєздатності організації і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління.

Основоположна задача теорії організації — вивчення впливу, який чинять індивідууми і групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності і отримання необхідних результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і дані цілого ряду суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення цих задач.

Дослідження в області соціології розширюють методологічні основи теорії організації за рахунок вивчення соціальних систем, де індивідууми виконують свої ролі і вступають у певні відносини між собою. На питання, виникаючі в процесі функціонування організації, про те, як індивідууми поведуться в груповій діяльності і чому вони поведуться так, а не інакше, дає відповіді порівняно нова наукова дисципліна — соціальна психологія. Зв'язок теорії організації з економічною наукою визначається об'єктивною потребою формувати цілі і стратегію організацій як основу їх побудови, забезпечення їх внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Особливу значущість придбаває зв'язок теорії організації з юридичною наукою, вивчаючою право як систему соціальних норм і різні аспекти правової діяльності. Важливу роль грають сучасні інформаційні системи, зв'язуючи воедино всі процеси функціонування організацій і власне управлінської діяльності, а також інформатика як наука, вивчаючи закони, закономірності, методи, способи і засоби реалізації інформаційних процесів в цих системах.

Дисципліна теорії організації лежить на перетині ряду наукових теорій менеджменту:

- теорії менеджменту (цілеспрямованій дії суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення певної мети, результатів);
- економіка (наука про отримання результатів із заданою ефективністю);
- організаційна поведінка, соціологія, управління персоналом

(дисципліни, враховуючі важливість людського чинника в менеджменті);

- фінансовий менеджмент (дисципліна, направлена на оптимальне управління фінансовими потоками);

- загальна теорія систем, кібернетика, теорія інформації, економіко-статистичне і математичне моделювання організаційних систем.

Тема 2. Закони та принципи функціонування організацій

1. Закони організації

2. Принципи організації

1. Закони організації

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

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

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний до резонансу, тобто до різкого зростання або зниження продуктивності. Таким чином, синергію можуть викликати як виразно позитивні, так і виразно негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій насамперед цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації — закон синергії.

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

Особливо важливими є соціальні системи у вигляді компаній, фірм, товариств або об'єднань. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, за якого ресурси оптимально взаємодіють між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії зустрічається нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника та тривалого періоду успіхів. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника щодо пошуку найоптимальнішого набору ресурсів.

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

А. Богданов аргументує важливість і значущість тектологічного закону синергії: "Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною. Оскільки будь-яке завдання практики та теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати певну сукупність реальних або ідеальних елементів".

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

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

Нині відсутні прямі методи оцінки синергетичного ефекту. Проте для успішної реалізації закону синергії необхідно використовувати методи організації та самоорганізації, управління і самоврядування. Серед них: питання-відповіді; конференція ідей або "мозкова атака"; метод евристичного прогнозування.

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. У табл. 2.2. подано перелік основних показників, що дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

2. Принципи організації

Принципи організації безпосередньо впливають із законів та закономірностей управління. У спеціальній літературі не вироблено єдиного підходу до формулювання принципів організації. Деякі дослідники тлумачать окремі закони як принципи, а принципи зводять у ранг законів. На думку більшості дослідників, принцип — це сформульоване людьми оптимальне правило (норма), що має об'єктивний характер.

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, організаціями і державою, застосовуються певні методи управління. Не слід вважати, що принципи організації є догмою. Економічне життя суспільства не стоїть на місці, воно змінюється. Разом із зміною реалій господарювання змінюється і принципи організації.

Так, на межі XIX—XX ст. засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль у книзі "Загальне і промислове управління", опублікованій в 1916 р., розробив систему загальних принципів управління, що складається з 14 пунктів. Принципи управління 90-х років XX ст. акцентують увагу на соціальному аспекті управління.

Узагальнюючи ці підходи, можна розділити принципи на загальні — для всіх організацій і ситуацій, часткові та ситуативні — характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації, та принципи, характерні для певного стану організації, — динамічного або статичного.

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

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

Структурні принципи забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями та завданнями, з одного боку, і їх розподіл на більш часткові та дрібні — з іншого, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднанню підрозділів ланцюгом цільових команд.

Принципи процесу визначають характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. До них належать насамперед принципи справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни обумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами співробітників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи має бути обґрунтоване застосування санкцій та підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати у процесі проектування організаційних структур.

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

Загальні принципи організації та їх характеристика. Об'єднуючи різні підходи, до загальних принципів організації можна віднести: принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності — відповідність цілей та ресурсів, відповідність розпорядництва та підпорядкування, відповідність ефективності діяльності та економічності; принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації (системний принцип).

Принцип зворотного зв'язку. Соціально-економічні системи є в основному відкритими та нерівноважними системами. Порушення рівноваги можливе внаслідок найрізноманітніших причин або випадкових збурень. Незалежно від природи керованих об'єктів (механічних, біологічних, соціальних) їх регулювання можливе за принципом зворотного зв'язку.

Будь-яка система управління складається з двох провідних підсистем — керуючої та керованої. Вони вступають у різноманітні комунікаційні зв'язки, що є відповідними каналами передачі управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта і навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами — керуючою та керованою — дає змогу встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи. Зіставлення рівнів інформації допомагає оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів зокрема. Зворотний зв'язок може бути позитивним, тобто таким, що підсилює дію сигналу узгодження, і негативним, за якого дію небажаного узгодження варто нейтралізувати.

Принцип зворотного зв'язку не можна розуміти однобічно як результат функціонування системи в одному режимі (позитивний або негативний зворотний зв'язок). Оцінка інформації суб'єктом управління має бути оперативною та достовірною — тільки в цьому випадку не відбудеться втрати якості управління.

Принцип розвитку. Це один з провідних загальних принципів організаційних систем (взагалі всіх матеріальних систем). Розвиток — незворотна, спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, таку, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами; революційну, таку, що є стрибкоподібним, неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого.

Існує прогресивний і регресивний розвиток (зміна). Прогресивний і регресивний розвиток може охоплювати спочатку не всю систему в цілому, а тільки який-небудь її компонент, і лише з часом соціально-економічна система зазнає повною мірою якісних змін.

Принцип змагальності, конкуренції. Практика підтверджує, що життєздатність соціальної системи залежить від ступеня розвитку змагальних, конкурентних начал. Конкуренція виявляє найбільш результативні, ефективні шляхи соціально-економічного розвитку. Це виражається в порівнянні, відборі та впровадженні найбільш ефективних методів господарювання та управління.

Командно-адміністративна система управління не давала змоги розвиватися конкуренції, гальмувала прояв приватної ініціативи, монополізувала виробництво різних товарів і послуг. Поступово ця система перейшла на "млявий біг", а потім до деградації та застою. Деякий час в економічній науці принцип конкуренції ігнорувався. Стверджувалося, що в умовах соціалістичної системи господарювання її прояв завдає економіці великої шкоди.

Конкурентні відносини суперечливі: механізм конкуренції формує соціальні пріоритети свободи вибору, активної дії на ухвалення сміливих, продуктивних управлінських рішень. Одночасно конкуренція може негативно вплинути на роботу деяких організацій, призвести їх до банкрутства. Особливо небезпечною є так звана недобросовісна конкуренція, тобто застосування в процесі боротьби з конкурентами заборонених економічних прийомів або навіть силових акцій. Принцип здорової конкуренції — це двигун соціально-економічної системи, розвиток якої необхідно стимулювати.

Принцип додатковості. В організаційних системах поєднуються, з одного боку, об'єктивні, стійкі тенденції, запрограмовані, рівноважні, організовані, прогнозовані начала, а з іншого боку, випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, самовільні, імовірнісні, непрогнозовані начала. Вони доповнюють один одного. їх діалектична взаємодія визначається як принцип додатковості, сутність якого — амбівалентний підхід до розкриття функціонування та розвитку організаційних систем.

Принцип відповідності цілей і ресурсів. Ключові цілі організації мають своєчасно забезпечуватися ресурсами. Цьому принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Вона полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) з вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що видав завдання, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Використання цієї технології зазвичай приводить до досягнення мети в заданий термін за прийнятних відхилень у забезпеченні ресурсами. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

Основні умови ефективного використання програмно-цільової технології такі:

- штат працівників, що реалізують конкретне завдання відповідно до мети, повинен становити 100—2000 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного року з моменту його постановки;
- визначеність і доступність управлінських та виробничих ресурсів мають забезпечуватися в задані терміни;

- розподіл управлінської та виробничої праці повинен бути чітко вираженим;
- випуск серійної та масової продукції має здійснюватися протягом тривалого часу.

Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування. У процесі виконання конкретної роботи кожен працівник повинен мати одного лінійного керівника та будь-яку кількість функціональних. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні та патронажні функції. Функція вважається адміністративною, якщо серед процедур, що її становлять, пріоритетною є процедура "Ухвалення рішення" або "Затвердження рішення". Для технологічної функції — це наявність серед процедур, що її складають таких пріоритетних: "Підготовка рішення", "Узгодження" або "Організація виконання рішення". Якщо в наборі немає пріоритетних процедур, то це патронажна функція. Наявність адміністративної загальної або конкретної функції управління надає їй цього ж статусу.

Принцип відповідності ефективності діяльності й економічності. Для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Пріоритет повинен належати ефективності. Поняття ефективності є похідним від слова "ефект" (від лат. effectus — дія, результат), що означає сильне враження, викликане ким-, чим-небудь. Ефект може бути організаційним, економічним, психологічним, правовим, етичним, технологічним та соціальним. Зазвичай ефект (результат) порівнюють із витратами за допомогою порівняних показників. Різниця між поточними та попередніми витратами характеризує економічність. Якщо витрати зменшилися — це позитивна економічність, а якщо збільшилися, — негативна. Таким чином ефективність можна визначити як ступінь впливу різниці витрат на різницю результату, тобто економічності на різницю результату.

Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління. Необхідно знайти найвигідніше поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва та управління. Потреба людини у владі і самовираженні спонукає багатьох керівників підсилювати централізацію виробництва та управління. Це свідчить про наявність "синдрому великого бізнесу", за якого істотно зростають труднощі як у виробництві, так і в управлінні. Цей принцип вимагає вчасного проведення об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

Принцип прямого зв'язку. Цей принцип означає, що виробничі та інформаційні процеси повинні протікати найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень. Якщо, наприклад, узяти інформацію, то її достовірність та цінність безпосередньо залежать від вибраного шляху доставки. Так, спочатку абсолютно достовірна та дуже

цінна інформація, пройшовши довгий шлях і надійшовши до користувача надто пізно, може виявитися недостовірною та дезорієнтуючою.

Принцип ритмічності. Виробничі та інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим ступенем рівномірності протягом заданих часових інтервалів. Ритмічність забезпечує узгодженість продуктивності праці на різних ділянках єдиного технологічного процесу.

Принцип синхронізації (системний принцип). Серед виробничих та інформаційних процесів або підрозділів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає достатньої гнучкості в організації бізнес-процесів: щось слід тимчасово або постійно підсилювати, щось послабити, когось виокремити та надати підтримки, а когось такої підтримки позбавити. Цей принцип сприяє реалізації іншого принципу — пріоритету структур над функціями в організаціях, що діють. Замість того, щоб змінювати склад структури, її можна переорієнтовувати на нові підрозділи або процеси.

Часткові та ситуативні принципи організації.

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

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

Е. Смирнов — відомий фахівець в галузі теорії організації й управління — розробив систему принципів організаційного аудита: принцип виокремлення головного; принцип відповідності; принцип енциклопедичності; принцип повноти; принцип системності; принцип стандартизації; принцип своєчасного використання облікових даних; принцип еластичності; принцип планування; принцип координації; принцип включення.

Особливості дії ситуативних принципів обумовлені ситуацією, що складається, або певним характером діяльності. Наприклад, відомий американський топ-менеджер Лі Якока при формуванні своєї команди керувався такими принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, вміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність вирішити складне питання, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність в підборі членів команди. До цієї ж групи правил-принципів можна віднести правила-повчання.

Тема 3. Основні організаційні теорії

1. Класична організаційна теорія
2. Теорії організаційної поведінки
3. Теорія інститутів та інституційних змін
4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія
5. Тектологія О. Богданова
6. Ноосфера В. І. Вернадського.

1. Класична організаційна теорія

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А.Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А.Файоль у книзі "Загальна промислова адміністрація" (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер ("Теорія соціальних та економічних організацій", 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- "дух формальної безособовості" - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

2. Теорії організаційної поведінки

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880—1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками. Виникнення школи людських стосунків безпосередньо пов'язано також з іменем німецького психолога Гюго Мюнстерберга (1863—1916 рр.). У своїй праці «Психологія і промислова ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно відбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

Серед учених, котрі досліджували цей неокласичний напрям, слід відзначити роботи Мері Паркер Фоллетт (1868–1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, К. Арджіріса. Так, в опублікованій в 1960р. книзі «Гуманістична сторона підприємства» Д. Мак-Грегор писав, що «успіх менеджменту в значній мірі залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку». З точки зору Мак-Грегора, протягом історії можна виділити два головних повороти стосовно поведінки людей в організації. Перший, розтягнувся на цілі століття і полягав в переході від застосування фізичного примусу до опору на формальну владу. Другий – в переході від формальної влади до лідерства.

3. Теорія інститутів та інституційних змін

Дуглас Норт – відомий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки, основоположник кліометрії – окремої галузі економічної науки, що досліджує нову економічну історію.

Ним обґрунтована й новітня методологія вивчення сучасних економічних процесів, а також теорія інститутів та інституціональних змін. За Нортонем, ринок – це складне і неоднозначне соціально-економічне явище, що являє собою певну структуру, якою охоплюються різні інституції: закони, правила гри і, що найбільш важливо, встановлені кодекси поведінки, типи відносин і

зв'язків. Інститут – це набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідуумів в інтересах максимізації багатства; це – розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують і організують їхню взаємодію. Усі разом вони утворюють спонукальну структуру суспільств і економік.

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями, коли перші визначають правила гри, а другі є “гравцями”. Нові інститути, вважає Норт, з'являються лише тоді, коли суспільство передбачає можливість одержання прибутку, який вже не може бути отриманий в умовах існуючої інституціональної системи. Іншими словами, якщо виробничі фактори дають можливість збільшення доходів, а інституціональні фактори цьому перешкоджають, тоді є надзвичайно великі шанси виникнення в суспільстві нових інститутів.

У своїх роботах учений показав, що організаційні фактори відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів, що, у свою чергу, суттєво впливає на розвиток економіки. Технічні ж зміни й інші фактори економічного розвитку, що вважаються важливими, розглядаються як недостатні: будучи складовими процесу зростання, вони самі по собі не можуть його пояснювати. Тому головним ключем економічного зростання є насамперед ефективна організація економіки.

4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Прихильники даної теорії (часто називають природним відбором) стверджують, що навколишнє середовище вибирає ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для неї, тобто остання розвивається так, щоб краще відповідати першій своїми характеристиками.

При цьому життєвий цикл організації має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості та занепаду (відмирання). Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, яка отримує на вході ресурси і забезпечує результат для певних споживачів. З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш ймовірна зміна, за думку прихильників розглянутого підходу, - смерть. Причина криється в нездатності нових організацій знайти або створити свою нішу. Вживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішньої середовища, його критеріям відбору.

5. Тектологія О. Богданова

Будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Це значить: усяку людську діяльність - технічну, суспільну, пізнавальну, художню - можна розглядати як деякий матеріал організаційного досвіду і досліджувати з організаційної точки зору.

Загалом, весь процес боротьби людини з природою, підпорядкування і експлуатації стихійних її сил є не що інше, як процес організації світу для людини, в інтересах його життя і розвитку. Такий об'єктивний сенс людської праці.

Залишається тільки ще діяльність руйнівна. Якщо її розглядати безпосередньо і відособлено, то її функція є дезорганізуюча. Але більш повне дослідження показує, що і вона є результат зіткнення різних організаційних процесів. Якщо люди вбивають і їдять тварин, то вони дезорганізують інші життєві системи, щоб організувати їх елементи в складі свого власного тіла. Якщо вони винищують хижаків, то тому, що знаходять в них дезорганізують сили і, усуваючи їх, тим самим організовують свою життєву середу в своїх інтересах. Якщо суспільства, класи, 'групи руйнівно стикаються, дезорганізують один одного, то саме тому, що кожен такий колектив прагне організувати світ і людство для себе, по-своєму. Це результат окремо, відособленості організуючих сил, результат того, що ще не досягнуті їх єдність, їх загальна, струнка організація. Це боротьба організаційних форм.

Отже, всі інтереси людства - організаційні. А звідси випливає: не може і не повинно бути іншої точки зору на життя і світ, окрім організаційної. І якщо це ще не зізнається, то тільки тому, що мислення людей досі не вибілося цілком з оболонок фетишизму, оповита його на шляху розвитку.

Повна неорганізованість - поняття без сенсу. Це по суті те ж, що голе небуття. У ній треба прийняти відсутність усякого зв'язку; але те, в чому немає ніякого зв'язку, не може представляти ніякого опору нашому зусиллю, а тільки в опорі ми дізнаємося про буття речей; отже, для нас тут немає ніякого буття. І мислити абсолютну незв'язність можна тільки словесно, ніякого реального, живого представлення в ці слова вкласти не можна, тому що абсолютно нескладне уявлення зовсім не є представлення і взагалі - ніщо.

Так, виходячи з фактів і з ідей сучасної науки ми неминуче приходимо до єдино цілісного, єдино монистическому розумінню всесвіту. Вона виступає перед нами як безмежно розгортається тканину різних типів і ступенів організованості - від невідомих нам елементів ефіру до людських колективів і зоряних систем. Всі ці форми - у їх взаємних сплетіннях і взаємній боротьбі, в їх постійних змінах - утворюють світовий організаційний процес, необмежено дробить в своїх частинах, безперервний і нерозривний в своєму цілому. Отже, область організаційного досвіду збігається з областю досвіду взагалі. Організаційний досвід - це і є весь наш досвід, узятий з організаційної точки зору, тобто як світ процесів організуючих і дезорганізуючих.

Сама можливість наслідування - по суті вже достатній доказ того, що між стихійною організуючою роботою природи і свідомо-планомірної - людей немає принципового, непереходимим відмінності. Це достатній доказ принципової однорідності організаційних функцій людини і природи: ідіот не може наслідувати творчості генія, риба - красномовству оратора, рак - польоту лебедя; наслідування всюди обмежена рамками загальних

властивостей, рамками однорідності; не може бути наслідування там, де немає нічого спільного. Але ще яскравіше і переконливіше виступає ця основна спільність там, де людина, не наслідуючи природі, виробляє такі ж організаційні пристосування, які потім знаходить і в ній пізнання.

Різниця між «живий» і «мертвою» природою з організаційної точки зору воно зовсім не є «непереходимим», що воно є відмінність тільки в ступенях організованості. І ми бачили цілком паралельні організаційні поєднання по ту і іншу сторону цієї грані - процеси - «обміну речовин», «розмноження», «відновлення порушеної форми» в неорганічний мир і т. п.

Найпоширеніший в природі метод збереження або відновлення рівноваг: періодичні коливання або «хвилі». Це як би загальна модель для незліченних процесів неорганічного світу - як безпосередньо спостережуваних, так і прийнятих наукою в силу теоретичної необхідності: хвилі у воді, звукові коливання повітря, теплові вібрації в твердих тілах, електричні - світлові і «невидимі», від герцевських до рентгенівських, а на іншому кінці всесвіту «обертання» небесних тіл можуть бути представлені як складні періодичні коливання ... Але ця модель настільки ж необмежено застосовна і в області життя: майже всі її процеси мають періодично коливальний характер. Такі пульс і дихання, робота і відпочинок кожного органу, неспання і сон організму. Зміна поколінь представляє ряд накладаються одна на іншу хвиль - справжній «пульс життя» в століттях, і т. п.

«Механічна сторона життя» - це просто все те, що в ній пояснено. «Механізм» - зрозуміла організація, і тільки. Машина тому «не більше як механізм», що її організація виконана людь-, мі і, значить, принципово їм відома. І власне тіло «не простий механізм» для сучасної людини по тій же самій причині, по якій годинник для дикуна або немовляти - не мертва машина, а жива істота. «Механічна точка зору» і є єдина організаційна точка зору - в її розвитку, у її перемогах над розрізненістю науки.

Тектологія повинна науково систематизувати в цілому організаційний досвід людства. Кожна людина зокрема, як ми знаємо, володіє деякою часткою цього досвіду, не лише у своїй спеціальній галузі, але також - клаптиками та уривками - в дуже багатьох інших. Цю частку він так чи інакше систематизує, свідомо, а ще більше - несвідомо, і керується нею в найрізноманітніших випадках життя. Іншими словами, у кожної людини є своя, маленька і недосконала, стихійно побудована «Тектологія». У практиці і в мисленні він оперує «тектологічеські», сам того не підозрюючи, подібно до того, як обиватель говорить прозою чи, глянувши на годинник, встановлює астрономічну величину, крім свого відома і наміри.

Але і цю буденну Тектологію аж ніяк не слід вважати просто індивідуальною. Людина отримує зі свого соціального середовища, через спілкування з іншими людьми, найбільшу частку свого досвіду, і особливо методів його організації, частку настільки велику, що його особистий внесок в порівнянні з цим представляє величину несумірно малу і до того ж величину залежну. Таким чином, і в буденному Тектології існують елементи,

загальні для маси людей, якщо навіть не для всіх, елементи, так би мовити, загальноприйняті. З них ми часто будемо виходити в своєму аналізі; тепер же вкажемо на основний і найважливіший з них. Це - мова - мова.

Мова по суті своїй є процес організаційний, і притому універсального характеру. За допомогою неї організується всяка практика людей у їхній співпраці: за допомогою слова встановлюються загальні цілі та спільні кошти, визначаються місце і функція кожного співробітника, намічається послідовність дій і т. д. Але за допомогою мови організується і всі пізнання, все мислення людей: за допомогою слів досвід передається між людьми, збирається, концентрується; його «логічна» обробка має справу з словесними знаками. Мова - це первинний тектологічний метод, вироблений життям людства; вона, тому, живий доказ можливості Тектології.

Загальну організаційну науку ми будемо називати «Тектологія». У буквальному перекладі з грецького це означає «вчення про будівництво». «Будівництво» - найбільш широкий, найбільш підходящий синонім для сучасного поняття «організація».

6. Ноосфера В. І. Вернадського.

З геніальною прозорливістю В. Вернадський передбачав науково-технічну революцію XX століття з усіма її наслідками для біосфери. Саме в пізнанні закономірностей розвитку біосфери і лежить ключ до розумного природокористування. У наші дні особливу актуальність здобуває вчення В. Вернадського про перехід біосфери в ноосферу, що може послужити основою фундаментальних досліджень екологічних проблем.

Вернадський ще у 1913 році зовсім виразно, коротко, надзвичайно цікаво і змістовно охарактеризував геохімічну діяльність людства. Він писав: "В останні століття з'явився новий фактор, що збільшує кількість вільних хімічних елементів, переважно газів і металів, на земній поверхні. Фактором цим є діяльність людини".

Продовжуючи діяльність живої речовини, людина здійснює такі хімічні реакції, яких не було раніш на Землі. Виділяється в чистому вигляді залізо, олово, свинець, алюміній, нікель і багато інших хімічних елементів. Кількість металів, що добуваються і виплавляються людиною, досягає колосальних розмірів і зростає з кожним роком. Ще більш значний видобуток паливних корисних копалин.

Ще більший вплив робить людина повною зміною образу Землі, що робиться ним в усе більших і більших розмірах у міру розвитку культури і поширення впливу культурного людства. Земна поверхня перетворюється у міста і культурну землю, і різко змінює свої хімічні властивості.

Змінюючи характер хімічних процесів і хімічних продуктів, людина виконує роботу космічного характеру. Вона з кожним роком є усе більш значним фактором у мінеральних процесах земної кори і мало - помалу змінює їхній напрямок" (В.І.Вернадський).

В. Вернадський наполегливо підкреслював зв'язок планетних і космічних процесів. Він писав: "У нашому сторіччі біосфера одержує зовсім нове розуміння. Вона виявляється як планетарне явище космічного характеру. Людство як жива речовина нероздільно пов'язане з матеріально-енергетичними процесами визначеної геологічної оболонки Землі - з її біосферою. Воно не може фізично бути від неї незалежним на жодну хвилину".

Тут очевидне прагнення наукової думки знайти єдність природних і соціально-історичних процесів, побачити і проаналізувати хід взаємного впливу. У цих цілях Вернадський виділив особливий етап у розвитку біосфери, зв'язаний із соціальною діяльністю людини.

Геологічна роль людини недооцінювалася вченими. Вернадський виявив деякі геохімічні і загальногеологічні закономірності діяльності людини на планеті. Він зовсім справедливо пов'язував геологічну міць людства з технічним і промисловим прогресом: "Вся історія техніки показує нам, як поступово людина навчилася бачити джерело сили в природних предметах, які здавалися йому мертвими, інертними, непотрібними" (В.І.Вернадський). У 1938 році Вернадський писав: "Ми присутні і життєво беремо участь у створенні в біосфері нового геологічного фактора, не колишнього в ній за потужністю. Створення ноосфери з біосфери є природне явище, більш глибоке і могутнє у своїй основі, ніж людська історія...".

Нема сумніву, що протиріччя між технократичним і екологічним підходом людини до Землі і біосфери буде вирішено на користь останнього, тому що воно засновано на міцній теоретичній базі, що спирається на факти науки, яку Вернадський називав емпіричними узагальненнями.

Суспільство зобов'язане зовсім інакше відноситися до природи: не боротися з нею, як це було в недавньому минулому, не зворушуватися і не ідеалізувати "доброчесну" цивілізовану рівновагу людини з природою, а послідовно поліпшувати свої взаємини з нею, сприяти удосконалюванню механізму цієї гігантської машини.

Не можна відходити від геологічного розуміння біосфери і відповідно геологічного значення людського розуму. Це вже зовсім нове розуміння керуючої планетарної ролі людства.

Людина - вершина космічної еволюції. Вернадський писав: "З появою на нашій планеті обдарованої розумом живої істоти планета переходить у нову стадію своєї історії. Біосфера переходить у ноосферу".

Людина виявляє цю свою здатність не стільки як джерело енергії чи маси, скільки у вигляді специфічного регулятора, що збуджує дію однієї сили природи проти іншої. Саме тут виникає і виявляється "хитрість розуму".

Особливо яскраво і натхненно писав Вернадський про вплив людської діяльності на природу в роботі "Кілька слів про ноосферу", створену в 1943 році: "Образ планети - біосфери - хімічно різко міняється людиною свідомо і головним чином несвідомо. Міняються людиною фізично і хімічно повітряна оболонка суші, усі її природні води. Крім того, людиною створюються нові види тварин і рослин."

Вернадський підкреслював: " Наукова думка людства працює тільки в біосфері й у ході свого прояву зрештою перетворює її в ноосферу, геологічно охоплює її розумом."

Ноосфера є нове геологічне явище на нашій планеті. У ній вперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона може і повинна перебудовувати своєю працею і думкою сферу свого життя, перебудовувати докорінно в порівнянні з тим, що було раніш. Ноосфера - останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії - стан наших днів".

У дійсності існує лише одна послідовність: біосфера-ноосфера, а механізми, шляхи в космічних, глобальних і регіональних масштабах можуть бути численні і найрізноманітніші. Сьогодні перетворення біосфери в промислових, аграрних і інших цілях здійснюється по-різному і не тільки в результаті технічного втручання людини. Наприклад, все зростаюче число заповідних зон Землі є важливий елемент сучасного періоду перетворення біосфери в ноосферу.

Навчання про ноосферу намічає шляхи використання і розвитку природних сил в інтересах людини, росту продуктивності суспільного виробництва, раціонального природокористування, збереження і розвитку здоров'я населення. Таким чином, інтереси людства лягли в основу концепції Вернадського.

Класичні наукові уявлення Вернадського і їх подальший розвиток у сучасному природознавстві з усією ясністю вказують, що людство стає усе більш могутньою геологічною силою, яка кардинальним образом перетворює біосферу, поверхню планети, навколосезний космічний простір. Але тим самим людство бере на себе відповідальність за продовження і регулювання багатьох найважливіших біосферних процесів і механізмів.

На сьогоднішній день діяльність людини досягла глобальних масштабів впливу на біосферу, змінюючи кругообіг речовин, водний баланс планети, роблячи сильний вплив на ґрунти, рослинність і тваринний світ. Антропогенна діяльність створила нові токсичні джерела забруднення біосфери, що в кінцевому результаті може створити погрозу існування самої людини.

Взаємини Людини і Природи носять складний характер і мають потребу в ретельному і повному вивченні. Успіхи людства в споживанні природних ресурсів залежать від пізнання законів природи і вмілого "їхнього" використання. Людство як частина природи може існувати тільки в постійній взаємодії з нею, одержуючи все необхідне для життя.

Людству для свого подальшого існування необхідно піклуватися про збереження навколишнього середовища.. І для цього потрібні великі знання в галузі екології і широке застосування їх у всіх галузях своєї діяльності.

Варто сказати і про значення таких проблем, як зміцнення здоров'я людини, а також боротьба з хронічними захворюваннями, патологічним старінням, освоєння нових екстремальних районів планети і космосу, удосконалювання існування людини в Земних умовах. Зараз актуальні

проблеми прісної води, чистого повітря, зеленого покриву планети, забруднення навколишнього середовища, наближення до критичних меж використання рудних і енергетичних ресурсів.

Володимир Іванович був людиною, насамперед носієм розуму. Він вірив, що розум буде панувати на планеті і перетворювати її розумно, завбачливо, без нанесення збитку природі і людям. Він вірив у людину, у її добру волю. "Людство не може робити все, що йому забажається. Воно обмежене у своїх діях, тому що людська історія - не сума випадків. В основних своїх рисах вона закономірна і спрямована. У геологічній історії біосфери перед людиною відкривається величезне майбутнє, якщо вона зрозуміє це і не буде використовувати свій розум і свою працю на самознищення" (В.І.Вернадський).

Володимир Іванович Вернадський вірив у людський розум, йому ніколи не була властивою філософія песимізму. Для цього досить згадати, на якій торжествуючій ноті він закінчив свою наукову творчість. У 1944 році, у статті "Кілька слів про ноосферу", він виразив своє переконання в прекрасних перспективах людини і людства: "Зараз ми переживаємо нову геологічну еволюційну зміну біосфери. Ми входимо в ноосферу. Ми вступаємо в неї - у новий стихійний геологічний процес - у грізний час, в епоху руйнівної світової війни".

Вернадському була зрозуміла соціальна природа ноосфери. У 1925 році в статті "Автотрофієсть людства" він писав: "У біосфері існує велика геологічна, можливо, космічна сила, планетна дія якої звичайно не приймається до уваги в уявленнях про космос, уявленнях наукових чи тих, що мають наукову основу. ... Ця сила є розум людини, спрямована й організована його воля як істоти суспільної" ... "Біосфера переходить у новий еволюційний стан - у ноосферу, перетворюється науковою думкою соціального людства". Тому можна дивитися на наше майбутнє впевнено. Воно в наших руках і ми його не випустимо"!

Тема 4. Основні моделі організацій

1. Органічна та механістична моделі.
2. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

1. Органічна та механістична моделі.

У сучасній теорії менеджменту виділяють дві форми організації: механістична модель і органічна модель. Вони побудовані на принципово різноманітних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

1.1. Механістична модель

Організаційне проектування, мета якого - досягнення високого рівня виробництва та ефективності на основі широкого використання правил і процедур, централізованої влади та високої спеціалізації робіт.

У першій половині ХХ ст. з'явилося безліч публікацій, присвячених формуванню структури організації як однієї з адміністративних завдань, включаючи планування та управління. Автори намагалися визначити принципи, якими повинні керуватися менеджери при вирішенні своїх завдань. Файоль запропонував ряд принципів, які виявилися корисними в управлінні великий вугільною компанією у Франції. Деякі з цих принципів ставилися до функції менеджменту; чотири з них належать до механістичної моделі.

Принцип спеціалізації. Файоль вважав спеціалізацію найкращим засобом для використання індивідів і груп працівників. У його час межа спеціалізації (тобто оптимальна точка) не було визначено. Науковий менеджмент пропонував ряд методів збільшення спеціалізації роботи. Ці методи, наприклад робочі стандарти, роблять упор на технічних, а не на поведінкових обсягах робіт.

Принцип одного напрямку. Відповідно до цього принципу роботи повинні бути згруповані за спеціальністю: інженери повинні бути згруповані з інженерами, збутовики - зі збувальниками, бухгалтери - з бухгалтерами. Відомча основа, яка найбільш близько відповідає цьому принципу, є функціональною основою.

Принцип влади і відповідальності. На думку Файоля, менеджеру повинна бути дана значна влада для виконання покладених на нього обов'язків. Оскільки обов'язки менеджерів вищої ланки істотно більш важливі для майбутнього організації, ніж обов'язки нижнього, застосування цього принципу неминуче призводить до централізації влади. Централізація влади є логічним результатом не тільки тому, що вища адміністрація більш відповідальна, але й тому, що вона виконує більш складну роботу на своєму рівні, до якої залучено багато працівників, а результати віддалені від дій.

Скалярний ланцюговий принцип. Природним результатом виконання розглянутих трьох принципів є розташування менеджерів по рангах в ланцюзі від верхньої влади до самого нижнього рівня. Скалярний ланцюг є звичайною для всіх вертикальних зв'язків в організації. Всі зв'язки від нижнього рівня повинні проходити через відповідний рівень у команді. Зв'язки від верхнього рівня повинні проходити через підрівні.

Праці Файоля стали частиною літератури з даного питання. Такі вчені, як Муні і Рейлі, Фоллет і Урвік, дали визначення принципів, якими необхідно керуватися при плануванні структури і управління організаціями. Обговоримо ідеї одного з авторів, Макса Вебера, котрий вніс вагомий внесок у механістическую модель, описавши її застосування і ввівши термін «бюрократія».

Термін «бюрократія» має різні значення, наприклад, традиційне значення концепції управління. У професійній лексиці бюрократію відносять до негативних явищ у великих організаціях: тяганина, процедурні затримки і звичайні перешкоди планам. У роботах Вебера, однак, бюрократія відноситься до особливого способу організації колективних дій. Інтерес Вебера до бюрократії відображає його розуміння шляхів розвитку ієрархії

управління, при якому одна група може фактично домінувати над іншими групами. Організаційна побудова включає домінування в тому сенсі, що влада має законним правом вимагати підпорядкування від інших. Його пошук форм панування, що складаються в суспільстві, привів його до вивчення бюрократичної структури.

Згідно Веберу, бюрократична структура «перевершує будь-яку іншу форму по точності, стабільності, дисципліни та надійності. Це дає можливість керівникам організації з високим ступенем точності передбачати результати управлінських дій і реакції на ці результати ». Бюрократія відрізняється від інших організацій тим, що вона «робить машину немеханічними способами виробництва». Ці слова виражають сенс механістичної моделі організації.

Для досягнення максимальної вигоди від бюрократичного підходу Вебер вважає, що організація повинна мати такі характеристики:

1. Всі завдання повинні бути розділені на спеціалізовані роботи. Завдяки спеціалізації роботодавці стають експертами по роботах, і адміністрація може покласти на них відповідальність за ефективне виконання обов'язків.
2. Кожне завдання виконується відповідно до системи абстрактних правил, які забезпечують однорідність і координацію різних завдань. Така практика дає можливість менеджеру виключити невизначеність при виконанні завдання з-за окремих відмінностей.
3. Кожен елемент і кожна служба організації розраховані на виконання роботи під керівництвом тільки одного менеджера. Менеджери зберігають свій авторитет завдяки делегуванню завдань від верхнього рівня ієрархії. Існує безперервний ланцюг в командному структурі.
4. Кожен службовець організації пов'язаний з іншими службовцями і клієнтами безособовим, формальним чином, зберігаючи соціальну дистанцію з підлеглими та клієнтами. Мета такої практики забезпечити, щоб особисті якості й симпатії не впливали на виконання завдань організації.
5. Діяльність у бюрократичній організації заснована на технічній кваліфікації працівників, яка є захистом від довільних звільнень. Аналогічно просування здійснюється за старшинством та досягненням. Діяльність в організації розглядається як довічна кар'єра, і виникає висока ступінь лояльності.

Ці п'ять характеристик бюрократії описують організації, які Файоль вважав найбільш ефективними. Файоль і Вебер описали один і той же тип організації, функції якої дуже ефективні для досягнення цілей організації «машіноподобним» чином.

До механістичної моделі відносяться такі види організаційних структур як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізіональна структури. Механістична модель забезпечує високий рівень ефективності за рахунок наступних структурних характеристик:

1. Висока комплексність, оскільки робиться наголос на спеціалізацію робіт;
2. Висока централізація, оскільки робиться акцент на повноваження і відповідальність;

3. Високий ступінь формалізації, оскільки функції виділяються в якості основи управління.

Ці організаційні характеристики і практичні результати складають основу широко використовуваної організаційної моделі. Однак використана, може бути, не тільки механістична модель.

1.2. Органічна модель

Органічна модель організаційного проектування спрямована на досягнення високих рівнів адаптивності і розвитку при обмеженому використанні правил і процедур, децентралізації влади і щодо низького ступеня спеціалізації. Органічна модель організаційного проектування різко відрізняється від механістичної моделі, оскільки їх організаційні характеристики є результатом різних критеріїв ефективності. У той час як механістична модель прагне до максимальної ефективності та продуктивності, органічна модель прагне до максимальних задоволеності, гнучкості та розвитку.

Органічна організація має гнучкість і пристосовуваність до навколишнього середовища, тому що передбачає більше використання людського потенціалу. Менеджери заохочуються за практичні досягнення, що сприяє росту персоналу та підвищенню його відповідальності. Процеси прийняття рішення, контролю і вироблення мети децентралізовані і розділені на всіх рівнях організації. Зв'язок здійснюється по всіх напрямках, а не тільки зверху вниз по ланцюгу команди. Такі дії спрямовані на поліпшення істоти органічної моделі: організація буде ефективна в тій мірі, в якій її структура

«Забезпечує максимальні можливості працівникові у всіх взаємодіях і в усіх відношеннях з організацією, кожен член, з урахуванням його минулого досвіду, цінностей, прагнень і очікувань, вважає підхід сприятливим і сприяє створенню і підтримці почуття особистої гідності і значущості».

Модель організації, яка створює у індивідів почуття персональної значущості та відповідальності і забезпечує задоволеність, гнучкість і розвиток, має такі характеристики:

1. Вона є відносно простою, оскільки знижує значення спеціалізації і розширює діапазон робіт;
2. Вона відносно децентралізована, оскільки не робить упору на владі і збільшує глибину робіт;
3. Вона щодо неофіційна, оскільки робить упор на продукт і споживача як основи управління.

Провідний ідеолог застосування органічної моделі - Ренсис Ликерта. Його дослідження в університеті Мічигану дозволили йому стверджувати, що органічна структура різко відрізняється від механістичної організації по ряду структурних аспектів. Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» вигляді його використовують поки деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали досить широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, які прагнуть пристосуватися до динамічно

мінливої середовищі. До органічної моделі відносяться такі види організаційних структур як матрична, структура за проектом.

2. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципи положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспосовування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис. 2).



Рис. 2. Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнитариат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнитариат, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту. У відомій книзі Дж. Нейсбита і П. Ебедина "Перебудова корпорації" дана наступна характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;
- менеджер - це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;

- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають "працювати" в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Тема 5. Організація як система

1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.
2. Системний підхід (погляд).
3. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.
4. Будова систем.
5. Класифікація систем.

1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.

Виступаючи в ролі загально-методологічної науки пізнання світу, системний аналіз у сучасному його розумінні, своїм корінням простягається у сиву давнину. З точки зору сучасних уявлень, системність завжди, усвідомлено чи ні, була одним з методів науки. При цьому процес формування системних уявлень в процесі еволюції людства, здійснювався дуже повільно і пройшов декілька важливих етапів [27].

Перший етап (2000 р. до н.е. - початок XX ст.). Ще у Стародавньому Єгипті системна методологія проявила себе у необхідності чіткої організації земельних відносин, що знайшло своє відображення у системі поділу земельних ділянок і появі геометричних викладок вирішення цього питання. Це етап виникнення і розвитку системних ідей, які формувалися у процесі практичної і пізнавальної діяльності людства. Саме на цьому етапі виникали та відшліфовувались окремі ідеї, гіпотези, поняття, теорії. Досить часто вони являли собою випадкові інтуїтивні відкриття окремих видатних вчених, філософів і мислителів.

Другий етап (початок XX ст. – середина 50х років XX ст.). На цьому етапі формується теоретичний фундамент системного аналізу, з'являються перші системні теорії, здійснюється поширення системності в усі галузі знань, насичення їх системними ідеями.

Третій етап (середина 50 х років XX ст. – теперішній час). На цьому етапі здійснюється процес перетворення системних уявлень в метод наукових досліджень, метод аналітичної діяльності. Він співпадає з початком науково-технічної революції (НТР), яка максимально використовувала системний метод для наукових відкриттів, здійснення технологічних розробок. Системний аналіз наприкінці XX ст. стає загальним світоглядом, який використовують спеціалісти у різних галузях.

Становлення системних уявлень здійснювалось завдячуючи декільком факторам:

- по-перше, проникненню людини в процесі пізнання навколишнього світу у внутрішній устрій об'єктів і явищ, де кожного разу виявлялися різноманітні взаємозв'язки і різні атрибути системного аналізу;
- по-друге, внаслідок інтелектуальної діяльності, коли постійно здійснювалось членування цілого на частини (аналіз) і, навпаки, коли

- відбувалось поєднання складових у ціле (синтез);
- по-третє, в процесі практичної діяльності по створенню цілого з декількох частин, а також поділ цілого на частини. При цьому, поділяючи, дроблячи, ламаючи, людина кожного разу сприймала втрату цілого.

Таким чином, джерелами системних уявлень виступали:

- практична діяльність людей, яка постійно виявляла цілісність структури, цілісність об'єктів та явищ, взаємозв'язки між ними. Ціле і частини завжди були присутніми у господарській діяльності, торгівлі, будівництві, війсьній справі і т. ін.;
- філософія, яка осмислювала, шліфувала основні поняття системності, відривала їх від реальної дійсності і переводила їх в категорії абстрактних;
- природні знання і науки, котрі формували системність бачення природи;
- соціальні науки, науки про людину, котрі ініціювали розробку системного підходу до вивчення суспільства.

Системність всесвіту та процесів його пізнання, вперше була усвідомлена філософією. Складовою понять „системний аналіз”, „системна проблема”, „системне дослідження” є слово „система”, яке з'явилося в Древній Греції приблизно 2000 - 2500 років тому назад і означало: єднання, організм, устрій, уклад, союз. Воно також виражало певні акти діяльності та їх результати - щось поставлене поруч, приведене у порядок.

Первісне використання терміну „система” було пов'язане з формами соціально-історичного існування. Пізніше принцип порядку, ідеї впорядкування, переносяться на Всесвіт. В античній філософії термін „система” характеризував упорядкованість і цілісність природних об'єктів, а термін „синтагма” – упорядкованість і цілісність штучних об'єктів.

Паростки перших системних уявлень зустрічаються у античного філософа Анаксогора (500-428 рр. до н.е.), який використовував два постулати: „все у всьому” і „із всього – все”, які в зародковому вигляді розгадують системні закони, котрі будуть відкриті значно пізніше, у XX ст.

Давньоримський філософ і оратор Марк Тулій Цицерон (106-43 рр. до н.е.) геніально підмітив, що світовий організм є нерозривним цілим і всі елементи всесвіту гармонійно пов'язані між собою [7, с. 139]. Епікур (341-270 рр. до н.е.) використовував термін „система” для позначення космосу, світового порядку, загальної організованості Всесвіту.

Пізніше, під системою стали розуміти складну філософську систему, яка пояснює все реально існуюче. Саме такий вклад в системні уявлення вніс Аристотель (384-322 рр. до н.е.), котрий створив першу філософську систему, у якій систематизував знання античного світу. Аристотель, у своїх логічних трактатах, поєднаних загальною назвою „Органон”, розглядав питання співвідношення цілого і одиничного.

Пошуком строгих формальних виразних засобів для виразу і вивчення законів розвитку і взаємодії займався і Піфагор, вражений несумірністю

діагоналі і сторін квадрата, і Платон, котрий побудував теорію діалогічної взаємодії для пошуку істинних суджень. Саме в цей період Платоном була сформульована теза про те, що ціле більше суми його окремих частин.

У середньовічній філософії, для виразу|вираження| інтегративності пізнавальних утворень, з'явилися|появлялися| нові терміни: сума, дисципліна, доктрина. Трактують буття як космосу, змінюється розглядом його як системи світу|світу|, котра існує незалежно від людини, і яка володіє своїм типом організації, ієрархією, іманентними¹ законами і суверенною структурою. Буття з|із| предмету споглядання стає предметом соціально-наукового аналізу. Виникають науки, кожна з яких аналізує в природному аспекті своїми методами свою предметну область.

У філософських роботах середньовіччя, робляться спроби придати поняттю „система” чіткість і прив'язати його до певної області знання. Під системою, на той час, частіше всього розуміли систему знань. Імануїл Кант (1724-1804) в роботі „Загальна природна історія і теорія неба” використовує термін „система” у двох значеннях – для космічних утворень і в гносеологічному змісті, розуміючи під системою єдність різноманітних знань, пов'язаних загальною ідеєю [11].

Певний вклад в системні уявлення вніс Георг Гегель (1770-1831 рр.). Система, як філософська категорія у нього не розглядається, однак будь-який предмет, до якого він звертається, розкривається ним як органічна цілісність, котра розвивається і проходить певні етапи життя. („Ціле є щось більше, чим сума частин”. „Ціле визначає природу частин”. Частини не можуть бути пізнані при розгляді їх поза цілого. „Частини знаходяться в постійному взаємозв'язку і взаємозалежності”).

Історичним передвісником сучасних системних уявлень були роботи М. А. Ампера (1775 – 1836 рр.). У своїй роботі „Досвід філософії наук, або аналітичний виклад класифікації усіх людських знань” (ч.1 – 1834 р., ч.2 – 1843 р.) використовуючи системні уявлення, він довів необхідність формування науки управління державою, яку він назвав кібернетикою² (від грец. - гібернет).

2. Системний підхід (погляд).

Системний підхід - це не є набір якихось інструкцій та принципів для керуючих - це спосіб мислення по відношенню до організації та управління. Система - це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Всі організації являються системами.

Існує два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самообеспечивающоюся, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Модель організації як відкритої системи: Входи: організація отримує з окр. середовища інфу, капітал, чол. ресурси та матеріали. Виходи: перетворена продукція або послуги. Алгоритм системного підходу.

1. Постановка проблеми: - Постановка завдання; - Визначення об'єкта дослідження; - Формування цілей; - Завдання критеріїв і обмежень

2. Розділення системи і зовнішнього середовища: - Визначення меж дослідження системи; - Первинна структуризація системи; - Підрозділ загальної системи на систему і зовнішнє середовище; - Виділення складових частин середовища

3. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

Система (від дав.-гр. σύστημα — «сполучення») — множина взаємопов'язаних елементів, відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним, як ціле.

В системному аналізі використовують різні визначення поняття «система». Зокрема, за В.М. Сагатовським, система — це скінченна множина функціональних елементів й відношень між ними, виокремлена з середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу. Згідно з Ю.І. Черняком, система - це відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання. Відома також велика кількість інших визначень поняття "система", що використовуються залежно від контексту, галузі знань та цілей дослідження.

Поняття, що характеризують будову та функціонування систем:

Елементом системи називають найпростішу складову частину системи, яку умовно розглядають як неподільну. Поняття неподільності є умовним та визначається залежно від конкретних завдань. Наприклад при розгляді літака, як системи, немає потреби враховувати атомну будову його елементів. Підсистемою називають складову частину системи, у якій можна виокремити інші складові.

У сукупності елементи й підсистеми називають компонентами системи. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми є неоднозначним та залежить від мети й конкретних завдань дослідження.

Зв'язком називають співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємообумовленості. Поняття «зв'язок» характеризує чинники виникнення й збереження цілісності та властивостей системи. З формального погляду зв'язок визначають як обмеження кількості ступенів вільності компонент системи.

Зв'язок можна охарактеризувати за напрямом, силою, характером (видом). За першою ознакою зв'язки поділяють на спрямовані й неспрямовані. За другою — на сильні та слабкі. Іноді для цього вводять шкалу сили зв'язків для конкретної задачі. За характером (видом) вирізняють зв'язки підпорядкування, породження (генетичні), рівноправні (байдужі), управління. Деякі з цих класів можна поділити більш детально: наприклад, зв'язки підпорядкування можуть бути типу «рід — вид», «частина — ціле»;

зв'язки породження — типу «причина — наслідок». Зв'язки можна класифікувати також за місцем розташування (внутрішні й зовнішні), спрямованістю процесів у системі в цілому чи в окремих її підсистемах (прямі і зворотні) та за деякими більш конкретними ознаками. Зв'язки в конкретних системах можуть бути одночасно охарактеризовані за кількома з названих ознак.

Метою системи називають її бажаний майбутній стан. Залежно від стадії пізнання об'єкта, етапу системного аналізу у цей термін вкладають різний зміст — від ідеальних устремлінь, що виражають активну свідомість окремих осіб або соціальних систем, до конкретних цілей-результатів. У першому випадку можуть формулюватися цілі, досягнення яких є неможливим, але до яких можна безупинно наближатися. У другому — цілі мають бути досяжними в межах певного інтервалу часу і формулюються іноді навіть у термінах кінцевого продукту діяльності. Часто розрізняють суб'єктивні та об'єктивні цілі. Суб'єктивна ціль — це суб'єктивний погляд дослідника (керівника, власника) на бажаний майбутній стан системи. Об'єктивна ціль — це майбутній реальний стан системи, тобто стан, до якого буде переходити система при заданих зовнішніх умовах і керівних впливах. Суб'єктивні й об'єктивні цілі системи у загальному випадку можуть розрізнятися. Зокрема, вони не збігаються, якщо система є погано дослідженою або якщо суб'єкт, який визначає цілі, недостатньо обізнаний із закономірностями функціонування системи чи ігнорує їх.

Структурою системи називають сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її компонентами. При цьому в складних системах структура відображає не всі елементи та зв'язки між ними, а лише найбільш істотні, що мало змінюються при поточному функціонуванні системи й забезпечують існування системи та її основних властивостей. Структура характеризує організованість системи, стійку упорядкованість її елементів і зв'язків. Структурні зв'язки є відносно незалежними від елементів і можуть виступати як інваріант при переході від однієї системи до іншої, переносячи закономірності, виявлені й відбиті у структурі однієї з них, на інші.

Стан системи — це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу. Його визначають або через вхідні впливи й вихідні сигнали (результати), або через макропараметри, макровластивості системи (тиск, швидкість, температура, уставний фонд тощо).

Якщо система здатна переходити з одного стану до іншого, то говорять, що вона має певну поведінку. Цим поняттям користуються, коли не відомі закономірності (правила) переходу з одного стану до іншого. Тоді зазначають, що система має якусь поведінку, та з'ясовують її характер, механізми, алгоритми тощо.

Рівновага — це здатність системи за відсутності зовнішніх впливів, що збурюють (чи при постійних впливах), зберігати свою поведінку як завгодно довго.

Під стійкістю стану системи розуміють ситуацію, коли малим змінам зовнішніх впливів відповідають малі зміни вихідних параметрів системи чи її властивостей.

Поняття розвитку, як і поняття рівноваги та стійкості, характеризує зміну стану системи в часі. Воно допомагає пояснити складні термодинамічні й інформаційні процеси у природі та суспільстві. Virізняють еволюційний та стрибкоподібний (революційний) розвиток. У першому випадку характеристики з часом змінюються повільно, структура системи залишається незмінною. У другому — спостерігаються різкі стрибкоподібні зміни окремих параметрів системи, можуть змінюватися її будова й характер зв'язків між компонентами.

Адаптацією називають процеси пристосування системи до зовнішнього середовища, унаслідок яких підвищується ефективність її функціонування. Ці процеси можуть супроводжуватися зміною структури та характеристик системи.

Властивості систем

Пов'язані з цілями та функціями

Ефект синергії — односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи.

Пріоритет інтересів системи ширшого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів (ієрархічність).

Емерджентність — цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи.

Мультиплікативність - і позитивні, і негативні ефекти функціонування компонентів в системі мають властивість множення, а не додавання.

Цілеспрямованість — діяльність системи підпорядкована певній цілі.

Альтернативність шляхів функціонування та розвитку.

Робастність - здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів чи підсистем.

Пов'язані зі структурою

Цілісність - первинність цілого по відношенню до частин: появи у системи нової функції, нової якості, органічно впливають зі складових її елементів, але не властивих жодному з них, взятому ізольовано.

Неадитивності - принципова несвідомих властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів.

Структурність - можлива декомпозицію системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними.

Ієрархічність - кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи.

Пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем

Комунікативність - існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії.

Взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнього середовища.

Адаптивність - прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметрами зовнішнього

середовища (проте «нестійкість» не у всіх випадках є дисфункціональному для системи, вона може виступати і як умови динамічного розвитку).

Надійність - функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереженість проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду.

Інтерактивність.

4. Будова систем.

Ієрархічна будова центрів упр-ня підпр-вом передбачає виокремлення різних рівнів упр-ня. На даний час найпоширенішими є дво- або трирівневі системи упр-ня, де перший рівень представлений апаратом упр-ня підпр-твом в цілому, а наступні — управлінськими службами його окремих структурних одиниць і підрозділів.

Функціональна будова центрів упр-ня підпр-вом ґрунтується на диференціації за функціями упр-ня або видами діяльності. При функціональній будові центрів упр-ня підпр-вом обидва ці підходи можуть бути використані окремо або в комплексі. Але найбільша ефективність організації системи фін-го менеджменту досягається за умови використання функціональної будови центрів упр-ня.

Існує два підходи до функціонального розмежування центрів управління: перший — принцип незалежної діяльності функціональних центрів управління; другий — принцип взаємопов'язаної діяльності функціональних центрів управління.

Функціональна будова центрів упр-ня фін-вою діяльністю суттєво відрізняється на підпр-вах різних масштабів (мале, середнє, велике, крупне).

5. Класифікація систем.

Формуючи класи систем, застосовують різні класифікаційні (системотвірні) ознаки, головними з яких вважають природу та походження елементів, тривалість існування, мінливість властивостей (поводження), ступінь складності, відносини до середовища тощо. Одну з можливих класифікацій систем наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація систем

№ з/п	Класифікаційна ознака	Класи систем
1	Природа елементів	Реальні, фізичні, абстрактні
2	Походження елементів	Природні, штучні
3	Тривалість існування	Постійні, тимчасові
4	Мінливість властивостей та поведіння	Статичні, динамічні, стохастичні, детерміновані
5	Ступінь складності	Прості, складні, великі
6	Ступінь стійкості	Стійкі (рівноважні), нерівноважні

7	Реакція на збурювальні впливи	Активні, пасивні
8	Характер поведіння	З управлінням, без управління
9	Ступінь участі в реалізації управлінських впливів людей	Технічні, людино-машинні (ергатичні), організаційні
10	Ступінь зв'язку із зовнішнім середовищем	Відкриті, закриті й ізольовані

Спинимось докладніше на деяких основних типах систем.

Абстрактні системи складаються з елементів, що не мають фізичних аналогів у реальному світі. Наприклад, системи рівнянь, системи числення, ідеї, плани, гіпотези, теорії тощо.

Штучні — це системи, які створила людина.

Прості системи — такі, що їх можна описати з достатньою точністю.

Великі складні системи — складаються з численних взаємозалежних і таких, що взаємодіють між собою, різнорідних елементів та підсистем.

Складні системи мають принципово нові властивості, яких не має жодний зі складових елементів (властивість емерджентності). Приклади складних систем: живий організм, підприємство, галузь економіки, система управління телекомунікаціями і т.ін. Такі системи характеризуються високим рівнем невизначеності свого поведіння.

Ізольовані (закриті) системи — на відміну від відкритих систем не обмінюються із зовнішнім середовищем енергією, речовиною або інформацією.

Організаційні системи — соціальні системи, групи, колективи людей, суспільство в цілому.

Кібернетичні системи — складні динамічні системи з управлінням.

Кібернетична система — це множина взаємозалежних об'єктів (її елементів), здатних сприймати, запам'ятовувати і переробляти інформацію, а також обмінюватися нею. Приклади кібернетичних систем: автопілот, регулятор температури, комп'ютер, людський мозок, живий організм, підприємство, людське суспільство.

Кібернетичним системам притаманна низка нових властивостей, яких можуть не мати системи інших типів:

- 1) багатоваріантність поведіння;
- 2) керованість (інформаційним впливом на систему можна змінити її поведіння);
- 3) наявність керувального пристрою;
- 4) здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керувальний пристрій;
- 5) існування між системою, середовищем та керувальним пристроєм каналів інформації;
- 6) здатність інформації, яка циркулює по цих каналах, утворювати зворотні зв'язки, за допомогою яких здійснюється управління поведінкою системи з боку органів управління;

- 7) цілеспрямованість управління системою: воно спрямовує систему до вибору певного поведження або стану, компенсуючи зовнішні збурення;
- 8) досягнення мети, так само як і поведження системи, має ймовірнісний характер і визначається співвідношенням потужності збурювальних впливів та ефективності керувального пристрою (здатність до переробки інформації та вироблення оптимальних у певному сенсі керувальних впливів);
- 9) властивість рівноваги, притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність керувального пристрою повертати систему до початкового стану або до початкового поведження, компенсуючи збурювальні впливи;
- 10) властивість самоорганізації, також притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність відновлювати або змінювати свою структуру та спосіб функціонування, компенсуючи збурювальні впливи.

Тема 6. Типологія організацій

1. Класифікація за принципами управління
2. Класифікація за функціональними ознаками;
3. Класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій;
4. Класифікація за ознакою визначення цілі

1. Класифікація за принципами управління

У державі є велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення об'єктів, схожих за своїми властивостями.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня),

унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ВНЗ);

- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), не програмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

- 1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;
- 2) громадські. Ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;
- 3) асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів — це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

2. Класифікація за функціональними ознаками

Підхід до аналізу організацій з видовою ознакою серед вчених неоднозначний. Не вдаючись у глибину теоретичних позицій і суперечок з цього питання, зазначимо лише найбільш загальні, прийняті більшістю дослідників положення.

Перш за все, вид організації пов'язаний з формою власності.

Це власність на матеріально-речові та фінансові резерви і ресурси. Історія розвитку організації людей пройшла великий шлях. Були порівняно тривалі періоди, коли організації існували у вигляді рабовласницьких латифундій і ергастерії, середньовічних цехів, кооперацій ремісників, власників капіталу - лихварів, організацій насильно-репресивного порядку (фіскального, карального та ін.) Відомі й форми організацій феодальної власності, общинної власності, поміщицькі володіння з кріпосницьким і напівкріпацьких працею. Вони зруйновані часом і натиском нових, буржуазних відносин власності. Рутинні, застійні види організацій кріпосницького ладу під натиском часу були поступово витіснені і знищені. Замість них виникли нові види організацій з приватною власністю і найманою працею.

Видова класифікація організацій і в даний час враховує відносини власності в сфері виробництва та фінансів, інформатики, у сфері розподілу суспільного багатства, володіння, розпорядження і використання засобів споживання і виробництва.

Види організацій розрізняють також за організаційною ознакою - положенню, ролі та значенню окремих особистостей в організації, тобто за статутом організації по відношенню до своїх членів.

Прийнято вважати, що в суспільному виробництві існують первинні організації, що визначають засади діяльності її членів і норми, правила, методи взаємодії із собі подібними та іншими громадськими, виробничими, фінансовими, збутовими та іншими структурами. Наприклад, в державних організаціях державна, громадська власність має пріоритетом у відношенні інших видів організацій в силу природних, правових чи економічних умов. Так, якщо державні фінанси і вся мережа фінансових підприємств терплять кризу, то й інші державні та приватні фінансові організації змушені або припиняти свою діяльність, або пристосовуватися до нових умов.

Іншим видом є політичні, громадські, національні, релігійні та інші організації, що виникають в залежності від об'єктивних соціально-економічних умов, соціального стану та потреб суспільства, рівня його розвитку та національних, релігійних, етнічних та інших причин і обставин.

Так, наприклад, у Росії виникли організації, не властиві її звичаїв і християнськими звичаями, - товариства «аумсенріке», «кришнаїтів», «ваххабітів» та інші види організацій, які не сприяють єдиній вірі, розвитку і процвітання суспільства у відповідності з його можливостями, релігійними віруваннями та сформованими поглядами на суспільні цінності.

Останнім часом має місце відродження таких видів організацій, які в недалекому минулому завдали людству незліченні лиха й страждання. Фашистські і профашистські, націоналістичні організації, а також живлять їх фінансово-промислові та торговельні структури сьогодні помітно активізували свою діяльність.

Перехідний період в економіці нашої держави відродив до життя найрізноманітніші і небажані архаїчні види організацій: консервативні - з їх

непорушними нормами, принципами та методами; ультрасучасні - з нехтуванням всіх загальноприйнятих норм і правил.

За господарському ознакою види організацій поділяються на: прибуткові та неприбуткові, бюджетні та позабюджетні, торговельні, посередницькі, фінансові, інноваційні, промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні та ін. Наприклад, у сфері видобувної промисловості це організації нафтовидобувної, вугільної та газової промисловості, видобутку та переробки корисних копалин - руди різних металів, алмазів, глиноземів та ін. Господарські організації бувають механістичні та органічні. Останні особливо приваблюють творчо налаштованих менеджерів своєю рухливістю, швидкістю змін ситуацій, необхідністю творчого підходу до вирішення проблем, ризиком і непередбачуваністю ситуацій, наслідками рішень питань НДДКР, впровадженням та використанням нової техніки і технології.

Умове ділення організацій на механістичні та органічні дозволяє класифікувати їх на застійні, що зупинилися в своєму розвитку, і на перспективні, здатні пристосуватися до умов конкуренції, невизначеності, нестабільності та іншим катаклізмам суспільного розвитку. Це особливо значимо для періодів реформування нових відносин власності.

Види організацій, з якими стикається менеджер у своїй практичній діяльності в сучасних умовах, можна класифікувати по ряду ознак і їх значенню для його справи.

1. Організації правової та дозвільної системи, від діяльності яких залежить можливість існування організацій, її управлінська, керівна робота і ефективна діяльність самих керуючих.
2. Організації фінансової та податкової служб, що визначають норми і правила господарської діяльності всіх підпорядкованих їм організаційних структур.
3. Організації конкурентів, з якими належить боротьба і налагодження відносин.
4. Громадські організації охорони навколишнього середовища, пропагують та відстоюють безвідходні технології, нешкідливу утилізацію відходів виробництва, заходи із захисту природи в зонах проживання населення, з озеленення, меліорації, осушення та інші, сприяють оздоровленню клімату в місцях проживання людей і всього тваринного світу.
5. Організації напівкримінальних та кримінальних видів, що склалися в умовах кризи економіки, нестабільності політичної та соціальної обстановки, дій різних місіонерів, «вболівальників», «рятувальників» вітчизни і т.д.

Свідомо чи несвідомо менеджери, особливо управляючі фінансово-економічною сферою підприємств, стикаються з такими організаціями і змушені протистояти їм на користь розвитку вітчизняного виробництва, науки, освіти, культури, літератури, мистецтва і т. д.

Розглядаючи види організацій з юридичної, правової точки зору, необхідно відзначити, що тут основою для поділу служить легітимність, законність їх існування. Тому можна розрізняти офіційні види організацій,

які вирішують конкретні виробничі, господарські, науково-дослідні, військово-технічні, освітні та інші завдання, і неофіційні організації, що склалися стихійно або свідомо і не зафіксовані юридично. Такий вид організацій прийнято називати неформальними групами.

У міжнародному масштабі деякі види організацій набули характеру міжнаціональних монополій, міжнаціональних правових і силових структур, які визначають життєдіяльність не лише будь-яких груп населення, але і цілих народів і держав. Наприклад: ООН, ОПЕК, Римський клуб, МВФ, НАТО та ін

У сфері виробництва найбільш значущими є організації, які виникли і розвивалися під дією законів конкуренції, концентрації та централізації капіталу. Найбільш життєздатним видом в сучасних умовах виступає диверсифікований концерн. Це багатогалузеві корпорації, що діють у різних галузях економіки і складаються з безлічі підвладних їм фінансових, виробничих, збутових, науково-дослідних та інших організацій і структур.

3. Класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій;

Суспільні організації, спілки, об'єднання виникають як прояв свідомої і цілеспрямованої діяльності людей, відображення суспільних зв'язків, активності людей в різних сферах їх життя, їх диференційованих інтересів і потреб, що усвідомлюються і вимагають відповідної діяльності.

На відміну від рухів для суспільних організацій і об'єднань вирішальним є тип об'єднання, встановлення довготривалих відносин між членами, факт фіксованого членства в даному об'єднанні. У зв'язку з цим мета вже не є вирішальним елементом, навпаки, створюється певний простір для зміни цілей, а домінуючим інтегратором організації є поряд із спільністю інтересів і членство. Для суспільних організацій характерним є те, що в процесі реалізації інтересів її членів висувуються і реалізуються конкретні цілі. Інтереси, що спонукають людей до створення об'єднань, умовно можуть бути поділені на інструментальні, коли для членів їх членство і діяльність є засобом для досягнення певного завдання, та інтереси заради об'єднання, з метою отримання задоволення від зв'язку зі своїми друзями і звільнення від відчуття загубленості серед супротивників.

Суспільна організація є добровільним об'єднанням у тому розумінні, що особа, яка планує вступити до неї, повинна заявити про причину свого вступу хоча б формально. Це, однак, не означає, що до суспільної організації може вступити й бути її членом кожний. Більшість організацій у своїх документах регулюють правила вступу і принципи членства. Можуть існувати деякі обмеження, наприклад, вік, стать, освіта, національність, походження, система інтересів і т.п.

В організаціях члени обирають функціонерів - голову, секретаря і т.п., а також колективний орган керівництва, завдання яких полягає у здійсненні необхідних керівних функцій. Формування керівних органів і їх функції мають велике значення для організації. Обрання керівних органів є цілком

логічний крок і не загрожує інтересам його членів, оскільки члени можуть контролювати обрані органи й окремих осіб.

Однак, це є першим кроком у напрямку до можливого поступового розподілення організації на її членів і функціонерів, що спираються з часом на керівників нижчого рангу або професійних працівників. Такий розподіл передбачає розподіл інтересів, коли визначальні загальні інтереси подалу поступаються місцем інтересам апарату, тобто функціонерів і професіоналів. Надалі, і це відбувається досить часто, інтереси членів організації можуть виступати ширмою, легітимацією для інтересів, які відстоює апарат.

Мету організації, принципи її діяльності, організаційну структуру, спосіб самої організації і становлення, принципи членства визначають документи, які члени організації виробляють і приймають як обов'язкові. Сукупні принципи утворення і діяльності суспільних організацій можуть виникати з норм діючого права (якщо суспільна організація приймає тільки легальні форми реалізації своїх завдань). Обов'язкові в конкретній державі вимоги права можуть не дозволяти об'єднання визначених суспільних груп і забороняти об'єднання з метою досягнення певних цілей. Основними документами, що регулюють функціонування організації, є статут і програма діяльності.

У політичній системі суспільні організації виконують дуже важливі для суспільства функції. Серед них найважливішими є: виховна функція; функція активізації громадян даного суспільства; функція підбору і підготовки кадрів політичного активу; функція артикуляції групових інтересів.

Виховний процес реалізується різноманітними формами й засобами, включає поширення ідей і цінностей спільної діяльності серед членів організації, вироблення в організації дисципліни, формування відчуття відповідальності за власну поведінку.

Суспільна організація активізує значні групи даного суспільства, залучаючи громадян до спільної діяльності при вирішенні актуальних суспільних питань. Діяльність членів об'єднань спрямована на досягнення спільних інтересів, що сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків у об'єднаннях. Активна громадсько-політична діяльність простих членів і керівників різного рангу виявляє таланти, виробляє навички політичної діяльності. Внаслідок цього суспільні організації виступають своєрідною школою підготовки кадрів політичних і державних діячів.

Функція артикуляції полягає в формулюванні, оформленні в документах сутності членів спілки. Але дана функція значною мірою залежить від способу утворення самої організації. Якщо суспільна організація виникає спонтанно, стихійно, то вона, особливо на початковій фазі свого функціонування відображає потреби й інтереси певної групи громадян. З часом гострота такого сприймання стирається, одночасно з ієрархізацією і формалізацією організації.

Якщо ж суспільна організація створювалась бюрократично, то вона рідко стає автентичним представником інтересів певних груп громадян і борцем за реалізацію цих інтересів.

Залежно від функцій суспільну організацію можуть підтримувати держава або певні політичні сили, що діють на її території. Громадські організації зберігають відносну незалежність щодо органів і апарату держави. Їх діяльність може бути обмежена тільки сукупно встановленим у державі правом щодо даного роду організацій. При цьому з боку держави не може бути втручання в поточні справи. Однак, існують різні незаконні дії - тиск, переслідування, навіть свідоме створення труднощів у діяльності організації. Про незалежність суспільної організації від держави можна говорити лише в формально-правовому плані. Фактично завжди існує якщо не безпосередня, то опосередкована залежність від держави або її органів, а також політичних партій. Неформальна залежність суспільних організацій від держави виникає у випадках дозування їх діяльності. Подібна залежність найчастіше виникає щодо масових організацій, які утримують звільнений персонал. Відносини між громадськими організаціями або організаціями - політичними партіями регулюються неписаними домовленостями чи програмними деклараціями цих організацій.

Функціонування суспільної організації в політичній системі може бути стабільним тоді, коли інтереси політичної влади держави співпадають з інтересами груп, об'єднаних у організації. Функціональна здатність організації виникає при суперечності інтересів політичної влади і груп, пов'язаних із організацією. Суспільна організація може дестабілізує, а навіть і згубно впливати на політичну систему. Як правило, дисфункціональна діяльність короткочасна, якщо тільки суспільство не переживає глибоку кризу й не відбувається перехід до якісно нових принципів організації суспільства. В інших випадках раніше або пізніше переважають сили, що підтримують політичну владу.

Суспільна організація може виконувати й нейтральну роль у політичній системі. Для масових організацій така позиція не характерна, буває досить рідко і продовжується недовго. Нейтральну роль може виконувати тільки суспільна організація, що локалізована на периферії політичного життя і має невелику кількість членів.

У рамках політичної системи діють також і неофіційні суспільні об'єднання. В соціологічному плані вони теж є суспільними організаціями. Категорія таких суспільних організацій є досить різномірною. До них, в основному, відносяться організації, що діють нелегально, мафіозного типу, групи тиску (*pressure groups*) (частково, залежно від свого статусу в конкретному суспільстві).

У сучасних політичних системах нелегальні організації, що ставлять собі за мету боротьбу з існуючим політичним ладом, не є масовими. Здебільшого вони кадрові за своїм характером, мають невелику кількість членів і не є довготривалими. Хоча є приклади, коли певні терористичні організації функціонують довгий час. У більшості випадках вони характеризуються стихійністю виникнення, спонтанністю в діяльності, націленістю на реалізацію поточних, одноразових інтересів.

Особливе місце в суспільстві, в тому числі і "соціалістичних країн", займають групи тиску. Вони можуть бути офіційно зареєстрованими як, наприклад, у США, або діяти нелегально. Лоббі, первісний вираз груп тиску, означає наявність і здійснення тиску окремих груп у "вітальні", "фойє" парламенту або партійних бюро. Лоббі й салон (salon) були в Америці першим місцем зустрічей і місцем утворення груп за інтересами та груп тиску. На сучасному етапі вони виступають як спеціалізовані організації інтересантів, які, на відміну від політичної партії, не мають на меті завоювання і здійснення політичної влади за допомогою відповідних інститутів політичної системи, а головне своє завдання вбачають у систематичному тиску на ці інститути з метою досягнення і захисту певного окремого інтересу. Вони використовують різні форми впливу: від відкритих демонстрацій, публікацій у пресі, виступів по телебаченню, до менш помітних - клубних, релігійних, соціальних, етнічних "зв'язків" та використання різноманітних засобів корупції, махінацій, тиску і навіть терору.

Аналізуючи інституціональні форми суспільного життя у відповідній мірі форми і функції політичних організацій доцільно було б їх аналізувати з точки зору їх місця і ролі в сукупності суспільних процесів. Поділ організацій на типи передбачає врахування таких факторів: функції, які виконує дана суспільна організація щодо системи влади в державі і функції, які вона виконує щодо інтересів своїх членів.

Типологія суспільних організацій засновується на виділенні певних ознак, домінуючими рисами яких є:

1. Мета діяльності. Класифікація груп, члени яких співпрацюють між собою з метою отримання певного становища через проголошення відповідних політичних рішень:

а) економічні групи інтересів: капіталісти (наприклад, картелі, трести, концерни, комбінати), які крім економічної функції мають важливе політичне міждержавне значення; робітники (наприклад, профспілки); різні верстви населення (наприклад, селяни, дрібнокапіталістичні господарі);

б) суспільні (політичні) групи інтересів. Це переважно організації, що спрямовують свою політичну діяльність на досягнення конкретних політичних цілей, але не пов'язані з політичними партіями (наприклад, комітет Рассела, що бореться за одностороннє роззброєння Великобританії), а також релігійні організації, культурні, гуманітарні, філантропічні та ін.

2. Методи діяльності. Суттєвим у цьому плані є з'ясування того, яким чином діє дана організація - легально чи нелегально, і чи її члени діють як група тиску. Методи діяльності визначають також формальний або неформальний характер структури організації. Формальною структура є тоді, коли наперед визначена й зафіксована система взаємозв'язків у організації, норми поведінки й методи діяльності її членів, і неформальною є та, яка допускає різні релятивні форми взаємодії і діяльність своїх членів.

3. Місце знаходження, тобто розташування в політичній структурі конкретної країни (лоббі - в конгресі США).

4. Типи інтересів. Групові інтереси можуть формуватися в межах певного класу, соціальної групи, регіону, релігійної общини. Вони набувають політичного змісту в разі поєднання економічних і позаекономічних інтересів.

Наведена класифікація являє собою групоутворення за інтересами і функціонує в капіталістичних країнах. Щодо класифікації суспільних об'єднань, що діють в східноєвропейських країнах, і в першу чергу в Радянському Союзі, то загальноприйнята раніше кваліфікація вже не відображає різноманітності діючих і виникаючих об'єднань. Тому описана вище кваліфікація є більш коректною щодо цих утворень.

Можна виділити загальні, спільні для всіх організацій стадії внутрішнього розвитку:

1. Створення передумов руху або об'єднання. В основі лежить незадоволення існуючим станом або потреба в діях з метою зміцнення існуючого становища перед якоюсь загрозою. Що і стає підставою для контактів, які встановлюються між найбільш активними особами. Сума таких контактів, заснованих значною мірою на подібності відчуттів і емоцій, може пізніше стати базою для формування руху. На початковому етапі виникають також перші форми обміну ідеями, й виробляються спільні погляди щодо основних завдань, мети. Це у випадку стихійного процесу. Коли ж ініціаторами виступають центри політичної і економічної влади, то передумови створюються згори шляхом відповідного пропагандистського впливу.
2. Стадія артикуляції устремлінь. Характеризується інтеграцією розрізнених фактично індивідуальних устремлінь, що проявляються у формі створення більш або менш розробленої програми, яка формулює загальні цілі й устремління руху. Характер артикуляції у рухах і суспільних організаціях неоднаковий.
3. Стадія агітації полягає в поясненні і наголошенні на причинах, що привели до утворення даних об'єднань, пропаганді своїх завдань, цілей різними шляхами.
4. Стадія розвинутої політичної діяльності може мати різну довготривалість.
5. Стадія згасання політичного руху, діяльності суспільної організації настає тоді, коли досягнута мета, або коли вона виявилась нездійсненою, або внаслідок внутрішнього розвитку об'єднання, порушення інтегративних принципів.

Таким чином, у сучасних суспільствах суспільно-політичні рухи відіграють досить важливу роль. Це визначається такими факторами: з одного боку, зростає потреба в спеціалізації організаційних структур у суспільстві, з іншого - зростають очікування з боку держави і груп громадян, що суспільні організації і рухи стануть вагомою противагою бюрократизації політичного життя. Вони, співпрацюючи з політичними партіями, впливають на суперечливий процес політичного розвитку суспільства, добиваючись прийняття конкурентних політичних рішень, самі ж не беруть безпосередньої участі в їх прийнятті, а відповідно і не несуть політичної відповідальності, хоча політичні дивіденди отримують. Їх значення полягає і в виконанні

посередницької ролі між громадянином і державою. Без їх існування громадяни й суспільні групи були б беззбройними перед пристрасною діяльністю політичної влади та й політичних партій.

4. Класифікація за ознакою визначення цілі

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їх повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані (табл. 7.2);
- за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами — основні, побічні та підтримувальні;
- за вимірюваністю — кількісні та якісні.

Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства. Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей — «метод забезпечення необхідних умов».

Тема 7. Внутрішнє середовище організації

1. Внутрішнє середовище організації.
2. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.

1. Внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить в собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

Культуру можна визначити як набір базових цінностей, переконань, різних угод і норм, які поділяються всіма членами організації. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться на фірмі. Усвідомлення культурних традицій дозволяє новим членам організації правильно мислити, відчувати, розуміти оточуючих. Зазвичай виділяють три рівні корпоративної культури. Самий верхній, поверховий рівень складають видимі об'єкти: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розміщення офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів організації.

Другий рівень — це загальні цінності й переконання, які свідомо розділяють і культивують члени організації. Це проявляється в їхніх розповідях, мові, символах, які використовуються. Деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні припущення та переконання і є суттю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні. Культура багатьох організацій ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід намагається на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. В таких організаціях співробітники мають більшу свободу і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно.

Американські економісти Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. виділяють такі основні внутрішні змінні в будь-якій організації, як цілі, структура, завдання, технологія та люди (працівники) [70, с 89-95].

Цілі — це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат, якого намагається досягнути група працюючих разом. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій.

Структура — це логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які дозволяють найбільш ефективно досягти цілей організації.

Завдання — це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

Технологій - це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, обладнання, сировини) у вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалася в процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем. Британська дослідниця управління Джоан Вудворд поділила технологію на три категорії:

Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво.

Масове або великосерійне виробництво.

Технології безперервного виробництва.

Згідно з підходом американського соціолога Джеймса Томпсона, можна виділити

Багатоцільові технології (наприклад, складання автомобіля).

Посередницькі технології (наприклад, банківська справа) - це посередницька технологія, яка пов'язує вкладників і тих, хто бере займи в банку.

Інтенсивні технології характеризуються застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг (наприклад, монтаж кінофільму).

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масовопоточні технології.

Люди - найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Внутрішні змінні, взаємопов'язані між собою, утворюють системну модель.

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція — це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік — це грошові аспекти бізнесу, в т. ч. управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік — збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами - здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція - забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багаточисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва — це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення

довготермінової динаміки розвитку продукту, якосновного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва — це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг — це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства — макромаркетингом. При вивченні поведінки покупців варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення про покупку продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

Зовнішнє організаційне середовище містить елементи, які знаходяться за межами організації, але мають на неї суттєвий вплив. Це конкуренти, ресурси, технології та економічні умови. Зовнішнє середовище організації ділять на два рівні: загальне середовище та середовище завдань.

2. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовніш-нє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, сутність якого ширша, наприклад, за «технічне ядро організації» Томпсона, або виробничу потужність.

Сутність виробничого потенціалу

У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристику цих складових в організаціях, як правило, вважають виробничий потенціал.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

Виробничий потенціал — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Потенціал (від лат. *potentia* — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість;; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємо-дія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтер-нативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-еко-номічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння (рис. 3.6). складність

Розглянемо системні характеристики.

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту — використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наближатися до нуля.

Складність ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладе-ні механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язана з призначенням будь-якої організації : бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства — його ВПП — відповідав цим критеріям.

Структурні характеристики ВПП.

Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організації можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

Гнучкість свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюються нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

Усталеність/ рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

Фізичне та моральне старіння ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкуренто-спроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

Оцінювання виробничого потенціалу

Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників. Приклад такого дослідження наведено в табл. 3.9.

Втім, оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Останні — інформаційні та фінансові ресурси — є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ВПП необхідним характеристикам,

які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує, здебільшого, або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета — розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Тема 8. Зовнішнє середовище організації

1. Мікрооточення.
2. Макрооточення
3. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг)

1. Мікрооточення.

Зовнішні фактори - це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації - це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Існує межа, що відокремлює організацію від її оточення. Зміни в організації впливають на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично представлене на рисунку 4.3.

Мікросередовище - це середовище прямого впливу на організацію (підприємство). Чинники мікросередовища поділяються на дві групи. До першої відносяться ті, що діють у близькому оточенні; до другої - що діють усередині організації.

До чинників близького оточення відносять:

- 1) кліматичні (складові: природні умови, роза вітрів; переважаючий атмосферний тиск; середньодобова температура повітря, вологість);
- 2) постачальники (види сировини, матеріалів; обсяги постачань; ціни постачань; відстань доставки);
- 3) споживачі (асортимент продукції, що споживається; обсяги постачань; ціни постачань; рівень платоспроможності);
- 4) конкуренти (ступінь освоєння ринку; якість продовольчої продукції; орієнтовані сегменти ринку; асортимент продукції);
- 5) фінансово-кредитні організації (асортимент надання послуг; банківський відсоток за операціями; комфортність; простота оформлення документів; можливість інвестування та одержання кредиту);
- 6) державні органи (контроль за дотриманням законодавства; система керівництва; взаємовідносини з місцевою адміністрацією).

До чинників, які діють усередині організації (підприємства), слід віднести: середній рівень заробітної плати; забезпечення трудовими ресурсами, кваліфікацію працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами; організаційну структуру підприємства тощо.

2. Макрооточення

Макросередовище охоплює матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність підприємства (організації) опосередковано.

До них належать:

- 1) демографічні (складові: чисельність населення; віковий ценз; рівень платоспроможності населення, активного населення);
- 2) природні (наявність природних ресурсів за видами);
- 3) науково-технічні (науково-технічна політика держави);
- 4) економічні (ступінь державного регулювання економіки; система оподаткування; мінімальний розмір заробітної платні і пенсії);
- 5) екологічні (екологічна безпека навколишнього середовища; екологізація виробництва);
- 6) політичні (політична стабільність суспільства, взаємодія виконавчої і законодавчої влади; міжнародне науково-технічне співробітництво; обсяги експорту-імпорту).

3. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг)

Розроблення маркетингової стратегії починається з вивчення туристичного ринку, а саме тих сприятливих чи несприятливих факторів, що його формують. Сукупність цих чинників і становлять середовище маркетингу.

Зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, а також економічних, суспільних і природних умов, які діють у глобальному просторі. Зовнішнє середовище складається з мікро- та макросередовища.

Фактори зовнішнього середовища:

- Природний (наявність і ступінь освоєння).
- Демографічний (чисельність населення, територіальне поширення, частка активного населення, віковий ценз і рівень платоспроможності, психологічні особливості нації).
- Науково-технічний (політика держави, рівень використання НТР).
- Економічний (ступінь державного регулювання економікою, система оподаткування, максимальний розмір зарплати).
- Екологічний (яка екологічна безпека).
- Політичний (стабільність влади, її взаємодія).
- Міжнародний (співробітництво, об'єми експорту - імпорту).
- Кліматичний (природні умови, температура, тиск, вологість).
- Еволюційний (основні тенденції розвитку галузей господарства, еволюція нації).

Макрооточення створює загальні умови середовища перебування організації. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру відносно окремо взятої організації. Однак ступінь впливу його стану на різні організації неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями у

сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій. Макрооточення організації містить такі компоненти:

- Аспекти і впливи на поточну стратегію.
- Фактори загрози поточної стратегії і контроль діяльності конкурентів.
- Області максимальних можливостей.
- Перелік зовнішніх небезпек і можливостей.

Проводячи вивчення різних компонент макрооточення, дуже важливо мати на увазі два таких моменти.

По-перше, всі компоненти макрооточення знаходяться у стані сильного взаємовпливу. Зміни в одній із компонент обов'язково призводять до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макрооточення.

По-друге, ступінь впливу окремих компонент макрооточення на різні організації різний. Зокрема, ступінь впливу проявляється по-різному залежно від розміру організації, її галузевої приналежності, територіального розміщення та ін.

Вивчення безпосереднього оточення організації направлене на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться у безпосередній взаємодії. При цьому важливо зауважити, що організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Дослідження конкурентів є надзвичайно важливим для фірми, оскільки саме конкуренти є її суперниками у боротьбі за споживача, що саме конкуренти задають ті критерії, які фірмі слід досягти або перевищити.

Для того, щоб організувати тур, необхідно забезпечити клієнтів усіма необхідними транспортними засобами, надати житло, організувати харчування та ін. У цьому фірмі допомагають підприємства і організації (партнери, що забезпечують ланки, яких не вистачає в комплексному обслуговуванні:

- засоби розміщення;
- транспортні фірми;
- екскурсійне бюро або інші фірми, які надають послуги із супроводу та інформаційного забезпечення туристів;
- посередницькі туристичні підприємства;
- торгові підприємства;
- підприємства громадського харчування та ін.

Суттєвий вплив на діяльність туристичного підприємства мають відносини з контактними аудиторіями. Потенційний вплив може виражатися як у збереженні нейтралітету, так і проявленні певного відношення до неї.

Основними контактними аудиторіями, які оточують туристичну фірму, є:

фінансові кола (банки, інвестиційні фонди, фінансові і страхові компанії та інші фінансово-кредитні інститути);

засоби масової інформації (преса, радіо, телебачення);

громадськість (союзи споживачів, громадські формування, а також населення, які не виступають як якась організована сила, наприклад жителі курортної зони);

персонал фірми, від ставлення якого до діяльності підприємства, на якому вони працюють, залежить відношення до роботи. Отже, від керівництва туристичного підприємства вимагаються зусилля з підвищення інформованості персоналу про діяльність фірми, проведення заходів зі стимулювання їх праці, підвищення соціальних гарантій.

Завдання маркетингових досліджень полягає в отриманні інформації про настрої, які панують у контактних аудиторіях, передбачення найбільш імовірних дій відносно фірми, а також пошуку засобів для налагоджування конструктивного співробітництва з громадськістю.

Тема 9. Організація як соціум

1. Соціальна організація і соціальна спільність.
2. Людина як елемент соціальної системи.
3. Основні види соціальних організацій

1. Соціальна організація і соціальна спільність.

Як відомо, соціологія всі явища і процеси розглядає як системи, що мають внутрішню структуру.

Найзагальнішою й найскладнішою соціальною системою є суспільство, а головним елементом цієї системи є люди, соціальна діяльність яких зумовлюється тими соціальними статусами, що їх вони мають, соціальними функціями (ролями), що їх вони виконують, нормами та цінностями, притаманними даній системі, а також їхніми індивідуальними особливостями (потребами, інтересами, мотивами, ціннісними орієнтаціями та ін.).

Суспільство як систему становлять багато різних підсистем. За типами соціальних зв'язків вони класифікуються на соціальні групи (зв'язки взаємодій), соціальні інститути (регулятивні зв'язки), соціальні організації (функціональні зв'язки) тощо.

Термін «організація» вживається в різних значеннях як такий, що позначає:

процес — певну діяльність з налагодження стійких зв'язків, упорядкування різноспрямованої активності індивідів, груп у систему;

атрибут якого-небудь об'єкта, його властивість мати впорядковану структурну організованість, узгодженість взаємодії окремих частин елементів системи відповідно до структури цілого;

об'єднання людей, що разом реалізують цілі програми і діють на основі певних норм і правил;

групу інституційного характеру, яка виконує певну суспільну функцію (банк — нагромадження, розподіл і впорядковане використання грошей, школа —

передавання знань молодому поколінню і його соціалізація, сім'я — народження дітей і їх виховання).

Усі ці значення терміна «організація» тісно зв'язані між собою, а організація як соціальна група передбачає й організаційну діяльність, і організованість. Об'єктом вивчення соціології у більшій мірі є організація як соціальна група. Організація як соціальна група відрізняється від інших соціальних груп тим, що вона орієн-тується на досягнення взаємозв'язаних специфічних цілей і формування високоформалізованих структур. Дії її членів чітко спрямовані на досягнення спільних для неї результатів у певній сфері діяльності. Так, вуз існує для навчання студентів, політична партія — для реалізації своєї політичної програми, лікарня — для лікування хворих, підприємство — для випуску певного виду продукції.

Соціальна організація є складним соціальним утворенням; існує багато її видів (див. рис.). Центральним елементом будь-якої організації є соціальна структура. Внутрішня структура соціальних організацій є високоформалізованою в тому сенсі, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всю сферу поведінки їхніх членів. Усі вони підпорядковані певному режиму, мають додержуватися певних правил, субординації, виконувати обов'язки відпо-відно до посади, що обіймають. Соціальну структуру організації репрезентовано нормативною системою (нормативною структурою) і фактичним порядком (поведінковою структурою).

До нормативної системи входять цінності, норми та ролеві очікування, до поведінкової структури — дії, взаємодії і сантименти, що не регламентуються нормами і правилами. Дії і взаємодії членів організації багато в чому залежать від сантиментів — первинної форми взаємної виборності членів організації. До сантиментів належать симпатії та антипатії, прихильність і ворожість. Загалом поведінкова структура — це система відносин між людьми, що перебувають у межах нормативної структури, проте, певним чином від-хиляються від неї, що зумовлено їхніми особистісними почуттями.

Отже, соціальна структура організації об'єднує взаємозв'язані ролі, а також упорядковані відносини між членами організації, а насамперед — відносини влади й підпорядкування.

За мірою формалізації виділяються формальна структура, в якій соціальні позиції і взаємозв'язки між ними чітко спеціалізовано й визначено незалежно від особистих характеристик членів організації, що посідають ці позиції, і неформальна структура, яка складається із сукупності позицій і взаємозв'язків, що формуються на підставі характеристик особистості, і базується на відносинах престижу і довіри.

2. Людина як елемент соціальної системи.

У найзагальнішому розумінні термін «людина» вказує на належність до людського роду — вищої сходинки живої природи на нашій планеті. Вона є

найрозумнішою істотою на Землі і тому несе відповідальність за свої вчинки та дії.

Людина як частина природи є біологічним суб'єктом. За своєю тілесною будовою й фізіологічними функціями людина належить до тваринного світу. Характерно, що з погляду біології принципової різниці між людиною і тваринним світом немає.

Подібність, схожість людини і тварини визначається, по-перше, складом речовини, будовою та поведінкою організмів; по-друге, у людини є рудиментарні органи, які виконували важливі функції у тварин і збереглися у людини, хоча і не потрібні їй.

Але людина — вища сходинка розвитку живої природи. Це поняття вказує на якісну відмінність людей від тварин і характеризує загальні, притаманні всім людям якості й особливості, що знаходять свій вияв у терміні «*Homo sapiens*» — «людина розумна». Людина як біологічний вид має:

- характерні тілесні ознаки (прямоходіння, руки, пристосовані до праці, тощо);
- високорозвинений мозок, здатний відобразити світ у поняттях і перетворювати його відповідно до своїх потреб, інтересів, ідеалів;
- свідомість як здатність до пізнання сутності як зовнішнього світу, так і своєї особистої природи;
- мислення та мову, які з'явилися в результаті трудової суспільної діяльності.

Найхарактернішою ознакою людини є свідомість. Свідомість не тільки в плані осмислення життєвої ситуації й пізнання навколишньої дійсності — такий рівень свідомості властивий навіть тваринному світу, — а з погляду здатності розмірковувати над зовнішніми обставинами, над своїми зв'язками з ними й з іншими людьми, заглиблюватись в себе, щоб досягти злагоди з собою, з метою усвідомлення сенсу власного буття у світі.

Про людський характер життєдіяльності можна говорити з того моменту, коли людиноподібна істота виготовила перше знаряддя праці. Саме з цього почалася розбудова людиною власного світу — соціального.

Зміст і характер людського життя визначається способом людської діяльності, головними чинниками якого є засоби виробництва та спілкування.

Якщо тварина живе в природі, то людина — в соціумі. Соціум — це особливий спосіб життя особливих істот — людей.

Таким чином, ми підходимо до людини з трьома різними вимірюваннями її суті: фізіологічним, психічним і соціальним. Під психічним уявляється внутрішній духовний світ людини — її воля, переживання, пам'ять, характер, темперамент тощо.

Соціальне і біологічне існують у нерозривній єдності. Біологічне, природне, можна спрощено назвати системою, «що живе», а соціальне — «як живе». Але і «що живе» і «як живе» злилися в єдине ціле, в соціальну істоту на ім'я Людина.

Отже, Людина являє собою цілісну єдність біологічного, психічного і соціального рівня. При цьому людський індивід — це не проста арифметична сума біологічного, психічного і соціального, а їх інтегральна єдність, яка є основою до виникнення нового якісного ступеня — особистості.

Особистість — це міра цілісності людини, що включає в себе усю множину взаємопов'язаних характеристик і елементів.

Головною підсумковою властивістю особистості виступає світогляд. Особливим компонентом особистості є її моральність.

Найголовніша відмінність між людиною і тваринним світом полягає у способі життя. Тваринне життя здійснюється природним чином, тобто як існування, людське — суспільним, соціальним, як життєдіяльність. Все, що є в суспільстві, як і саме суспільство, — результат людської діяльності.

Діяльність — це специфічний людський спосіб ставлення людини до світу. Вона поєднує біологічну, соціальну та духовно-культурну сутність людини. Діяльність постає як засіб перетворення природи на предмети споживання, творіння культури.

Характерні ознаки діяльності людини:

- вона діє під впливом тих чи інших мотивів для задоволення певної потреби;
- вона існує завдяки взаємодії з навколишнім середовищем (інші люди, предмети, природа тощо);
- обмінюється інформацією з іншими людьми, тобто бере участь у спілкуванні;
- з самого початку життя людина грається, вчиться, а далі — працює;
- саме завдяки діям, взаємодіям набуває певного досвіду;
- відчуває вплив умов життя як на рівні оточення (мікросередовище), так і на рівні суспільства (макросередовище);
- діяльність має цілеусвідомлений і цілеспрямований характер.

На основі того, що людська діяльність являє собою систему усвідомлених цілеспрямованих дій, що передбачає зміну або перетворення навколишнього світу, можна сформулювати таке визначення:

Діяльність — це активна взаємодія людини з навколишнім середовищем, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок прояву у неї певної потреби.

Потреби — це необхідність для людини того, що забезпечує існування і самозабезпечення.

Потреби поділяються на групи:

- фізіологічні і сексуальні (у відтворенні людей, в їжі, диханні, рухові, одязі, житлі, відпочинку);
- екзистенціальні (існування; це потреби у безпеці свого існування, впевненості у завтрашньому дні, стабільності суспільства, гарантованості праці);
- соціальні (у належності до колективу, групи чи спільноти, у спілкуванні, турботі про інших та увазі до себе, в участі у спільній трудовій діяльності);

- престижні (у повазі з боку інших, їх визнанні та високій оцінці своїх якостей, у службовому зростанні і високому статусі у суспільстві);
- особистісні (у самовираженні, у самореалізації (або самоактуалізації), тобто в діяльному прояві себе як самостійної, оригінальної, творчої особистості;
- духовні (потреби в нових знаннях про навколишній світ, в самопізнанні, залученні до наук, мистецтв тощо).

Перші дві групи потреб є первинними і вродженими, чотири інші — набутими.

Діяльність людини має предметний і духовний характер. Діяльність є предметною, тому що її результатом є матеріальні предмети. В цих предметах людина втілює своє розуміння світу, свій розум, властивості, інтереси, потреби, почуття.

Види діяльності забезпечують існування людини та її формування як особистості. До типів діяльності належать такі, що будуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів.

Але жодний тип діяльності не реалізується у чистому вигляді. Наприклад, праця — це і пізнання, і оцінка, і спілкування.

Кожна людина має свою ієрархію видів і типів діяльності. Загалом, ієрархія видів і типів діяльності — це, до певної міри, програма життя людини.

Однією зі специфічних форм діяльності є праця. Праця - це процес, що відбувається між людиною і природою. Перетворюючи природу, людина перетворює і себе. У процесі праці розвиваються здібності людини, а також мислення, чуттєве сприйняття світу. Праця — це цілеспрямована діяльність людини, в процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб.

Людська праця докорінно відрізняється від «праці» тварин. Найголовнішою відмінністю є те, що людина використовує знаряддя праці, які виготовлені знаряддями праці. Тварина цього робити не вміє.

Праця — це не тільки процес, в якому люди вступають між собою в певні виробничі відносини. Вона проявляється в конкретній історичній формі, має особливий характер і свою організацію. З фізіологічної точки зору, праця — це витрати фізичної і розумової енергії людини, але вона необхідна і корисна для людини. І тільки у шкідливих умовах праці або при надмірному напруженні сил людини, в тій чи іншій формі можуть проявлятися негативні наслідки праці, які становлять загрозу її життю і здоров'ю.

Мета життя людини розвивається в різноманітних видах діяльності — в праці, вихованні, сімейному житті, захопленні наукою, літературою і мистецтвом, в активній суспільній діяльності тощо. При цьому праця — не самоціль, а реальна основа створення об'єктивних умов для того, щоб кожна людина могла проявити себе, розгорнути свої здібності, виявити таланти.

Коли ми говоримо про життя, то необхідно розглянути і протилежне йому поняття — смерть. Смерть — це кінець біологічного існування живої істоти, припинення її життєдіяльності. Вона є одним із суттєвих відображень життя.

Розуміння сутності смерті, усвідомлення, що людське особисте життя є єдиним і має кінець, сприяє осмисленню його морального сенсу і цінності, дає можливість зрозуміти ціль життя і пізнати призначення людини.

Усвідомлення неповторності кожної миті життя, а в деяких випадках і непоправності здійснених вчинків, здатне прояснити міру відповідальності людини за свої дії.

Справжня ціль людського життя — це одержання задоволення від будь-якої діяльності. Але пізнання істини, за Аристотелем, є найпривабливішою з усіх видів діяльності. Пізнавальна діяльність розуму відрізняється значимістю і цінністю заради самої себе. Вона не прагне до будь-якого зовнішнього прояву і вміщує в собі притаманну тільки їй одній насолоду, яка посилює енергію. Саме до такого життя повинна прагнути людина.

3. Основні види соціальних організацій

Наприклад, існують формальні позиції директора, його заступників, начальників відділів, простих виконавців. Але є й неформальні позиції, за якими начальник відділу завдяки своїм особистим якостям може бути авторитетнішим за директора.

Надзвичайно важливими в соціальній організації є цілі, заради яких ця організація утворювалася. Ціль — це бажаний результат чи ті умови, котрих намагаються досягти, використовуючи свою активність, члени організації для вдоволення колективних потреб.

Важливою складовою організації є члени організації, кожен з яких має певні якості та навички, що дають змогу посідати певні позиції в соціальній структурі й виконувати відповідні соціальні ролі. Члени організації взаємодіють відповідно до нормативної і поведінкової структури.

Організація як місце, де виконуються певні види робіт, неможлива без технологій — систематизованого знання корисних і найбільш раціональних практичних дій.

І нарешті, кожна організація існує в специфічному фізичному і соціальному середовищі, до якого має адаптуватися. Англійський дослідник Р. Тертен відзначає такі основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на ефективність організації: державну і політичну систему, ринок, економіку, соціально-культурну систему, технології.

Отже, організація є системою взаємозв'язаних елементів, які можуть співіснувати тільки у взаємодії.

Суттєвими ознаками організації як системи є:

- специфічна цілісність, яка встановлюється зовнішнім середовищем і за своєю природою відмінна від нього;

- складна надбудова часто з досить автономними за своїми цілями та функціями елементами;
- єдність цілого, яка не вичерпується сумою якостей усіх складових елементів системи;
- функціонування в тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, реагування на будь-яку ситуацію, що загрожує її існуванню.

Специфічні особливості організації як соціальної системи полягають у тому, що вона є соціальною спільнотою:

- ієрархічною, з наявністю як мінімум двох елементів — суб'єкта й об'єкта управління;
- неоднорідною — індивіди, соціальні групи як об'єкти організації мають власні інтереси, котрі не завжди збігаються;
- створеною для певної цілі й оцінюваною мірою досягнення такої, а отже, є системою з певними елементами раціональності;
- багатофункціональною з певними функціями як у макро-, так і в мікросоціумі;
- структурованою горизонтально за функціональною (поділом і спеціалізацією праці) і вертикально за ієрархічною ознакою, що зумовлено необхідністю координації різноспрямованої діяльності горизонтальних структур, їхньої спонтанної активності.

Соціологічне тлумачення організації будь-якої спільноти дав польський соціолог Ян Щепанський. Він зазначав, що це така сукупність взірців поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, яка забезпечує співіснування членів спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів, що виникають під час їх взаємодії. Узагальнюючи це визначення, Володимир Осовський зауважує, що соціальна організація спільноти — це комплекс засобів, за допомогою яких спільнота підтримує внутрішню рівновагу, певний соціальний порядок у своєму середовищі. Це система нормативно зумовлених і санкціонованих соціальних відносин між індивідами в межах групи, між окремим індивідом—членом групи і груповими цінностями і, зрештою, між ним та представниками інших груп та їхніми цінностями.

Соціальна організація групи виявляється в розподілі соціальних дій відповідно до статусів і ролей; стабільності статусної і ролевої структури; незалежності соціальних дій від осіб, що їх виконують; застосуванні позитивних стимулів (визнання, похвала, нагорода) та негативних санкцій (осуд, іронія, догана, виключення з групи, позбавлення волі) у разі відхилень дій від норми.

Існує велика кількість організацій, які регламентують усе публічне життя людини. Як слушно зазначив Н. Смелзер, ми починаємо наше життя в організації (пологовий будинок) і організовано залишаємо цей світ (бюро ритуальних послуг). Дитячий садок, школа, підприємство, банк, магазин, поліклініка — це все приклади організацій, з якими пов'язана життєдіяльність людини.

О. Пригожин виділяє три типи організацій:

- 1) адміністративні, в яких жорстко задано структуру, наявний високий рівень формалізації відносин, директивно встановлено цілі й обмежено можливості працівників впливати на них. Належність до таких організацій не залежить від форми власності. Вони можуть бути державними, кооперативними, орендними, приватними (вузи, підприємства, фінансові установи тощо);
- 2) громадські, які на відміну від адміністративних організацій мають більш рухомі цілі, добровільне членство, менш формалізовану структуру, більші можливості впливати на кінцеву мету (політичні партії, профспілки, об'єднання за інтересами, спортивні організації та команди, культові організації тощо).
- 3) асоціативні, де відносини формалізовано мінімально, структура рухома, цілі не декларовано, а вплив індивідів на них є досить великим (сім'я і т. ін.).

Усі ці види організацій, попри всю їхню відмінність, виконують ті самі функції інтеграції соціальних елементів і регламентації їхньої різнонаправленої активності, без чого спільна діяльність є неможливою.

Особлива роль у життєдіяльності сучасного суспільства належить виробничим організаціям. Метою таких організацій є випуск певної продукції і надання послуг населенню. За рівнем формалізації їх можна віднести до адміністративних. Вони мають чітко оформлену і юридично закріплену формальну структуру, детально розроблену й документально засвідчену систему прав і обов'язків.

Виробнича організація є соціотехнічною й багатofункціональною системою. М. Лапін вирізняє три групи функцій — цільову, соціально-інтегративну й управлінсько-виховну. Цільова функція виробничої організації є головною і полягає в забезпеченні виробництва певного обсягу продукції. Заради реалізації цієї функції і створюється організація.

Соціально-інтегративна функція зв'язана з носієм соціальної дії — мікросоціумом (трудовим колективом). Вона полягає в підтримуванні його цілісності, ліквідації соціального напруження та конфліктів, у задоволенні потреб працівників і створенні соціального комфорту.

Трапляється, однак, що орієнтація на соціальний комфорт призводить до зниження результативності виробничої діяльності, вступає в суперечність із головною функцією.

Управлінсько-виховна функція спрямована на інтеграцію організації з макросоціумом (суспільством). Вона транслює вимоги, вироблені інститутами макросистеми (закони, норми, правила, традиції, звичаї) на рівень мікросистеми.

В. Подмарков вважає, що виробнича організація як система об'єднує три підсистеми: технічну, економічну і власне соціальну. Предметом вивчення соціології є саме соціальна підсистема — соціальна організація. Слід розрізняти формальну й неформальну соціальну організацію.

Формальна організація — основа адміністративної структури, що являє собою систему узаконених знеособлених вимог і стандартів поведінки, формально заданих і жорстко закріплених наперед розписаними ролями й

принципами. По горизонталі в ній відтворено вимоги функціонального поділу праці, а по вертикалі — відносини влади й субординації. На виробничому підприємстві формальну організацію репрезентовано системою підрозділів, груп і робочих місць з певними функціями чи статусами.

Система знеособлених вимог закріплюється нормами і взірцями поведінки, котрі є основними елементами культури і фіксуються у визначених ролях і приписах. Формальна структура утворює каркас відносин в організації і надає їм необхідної сталості.

Неформальна організація ґрунтується на принципах саморегулювання і самоорганізації. Вона (на відміну від формальної) не є жорстко структурованою, будується на основі індивідуальних особливостей працівників, специфіки відносин між ними. У ній переважають групові норми, не має жорстко зафіксованих стандартів.

Отже, формальна організація створюється відносинами між знеособленими посадами й професійними позиціями, а неформальна — між живими людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Ці дві форми організації співіснують, доповнюють одна одну, а інколи й протидіють. Необхідність у неформальній організації зумовлюється таким:

- не можна стандартизувати всю сукупність відносин, котрі встановлюються в процесі спільної діяльності;
- завжди можуть виникати непередбачені ситуації, які потребують нестандартних рішень;
- час від часу з'являється необхідність в опрацюванні нових стандартів поведінки, які виникають саме в неформальній організації, а потім переносяться у формальну;
- відносини між людьми ніколи не бувають лише діловими.

Ця остання обставина зумовлює виокремлення з неформальних організацій, що виникають з приводу виробничої діяльності, так званих соціально-психологічних організацій, котрі регулюють невиробничі зв'язки людей.

Неформальна організація функціонує на рівні контактів малих груп, окремих колективів і виконує роль своєрідного буфера між людиною і жорсткою формальною організацією. Вона спирається на міжособистісні норми, цінності, механізми лідерства, санкції, вироблені спонтанно групою. Через такі організації індивіди залучаються до суспільного життя, інтегруються в суспільство.

Процес входження людини в організацію, а організації в систему інших організацій відбувається в два етапи:

- 1) адаптації, тобто ознайомлення і засвоєння норм, правил поведінки, традицій, цінностей, що консолідують і інтегрують;
- 2) актуалізації, тобто виходу за межі загального самоствердження.

Але якщо норми й цінності не підходять людині чи організації, то на етапі актуалізації виникають проблеми. Частіше це трапляється за умов переструктурування суспільства: людині важко знайти свою організацію, а організації важко швидко перебудуватися відповідно до потреб часу.

Організації можуть формуватись і добровільно, і примусово. Д. Сіллес і Н. Смелзер зауважують, що добровільні організації створюються для захисту спільних інтересів їх членів, членство в таких організаціях є добровільним, такі організації не зв'язані з державними органами (ця ознака властива не всім добровільним організаціям). Добровільними організаціями є професійні та релігійні об'єднання, політичні партії тощо.

До примусової організації людей примушують уходити, якщо вони не хочуть цього робити самі. Вони формуються, на думку Н. Смелзера, для загального суспільного блага, сутність якого визначають держава, церква, інші організації, що мають право уособлювати загальний інтерес. Прикладом примусових організацій може бути шпиталь, інтернати для людей похилого віку, виправні табори, тюрми, обов'язкова армія тощо.

Зміст поняття «соціальна організація» близький до змісту поняття «соціальний інститут», але вони не тотожні. Польський соціолог Антоні Камінський стверджує, що кожна соціальна інституція — це організація, проте не кожна соціальна організація є інституцією.

На певному етапі існування організації внаслідок нагромадження досвіду, формування традицій, а також під впливом свідомого керівництва може відбутися її інституціалізація.

Специфічними ознаками соціальної інституції порівняно із соціальними організаціями, на думку В. Осовського, є довготривалість у просторі і часі, орієнтація на упорядкування головних сфер суспільного життя і культурна легітимність у соціумі.

Тема 10. Корпоративна соціальна відповідальність організації

1. Сутність і економічна природа корпоративної соціальної відповідальності
2. Типи корпоративної соціальної відповідальності
3. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

1. Сутність і економічна природа корпоративної соціальної відповідальності

До теперішнього часу не існує єдиного підходу до трактування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Цей термін вживається в настільки різних контекстах, що, по суті, втратив яке-небудь конкретне значення, «ставши всім для всіх». Це і етичний бізнес взагалі, і зобов'язання перед суспільством (причому неймовірно різноманітні як за масштабом, так і за змістом: від вирішення глобальних екологічних проблем, боротьби з поширенням СНІД й інших епідемій, що лише набирають обороти, добродійності на користь проблемних соціальних груп до впорядкування території якогось провінційного міста).

У табл.2 виділено низку підходів до розуміння сутності поняття «Корпоративна соціальна відповідальність», сформульованих відомими економістами, міжнародними і вітчизняними організаціями.

Таблиця 2 Підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності.

Підхід	Визначення
Філіп Котлер	Корпоративна соціальна відповідальність - це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси.
Всесвітній Банк	Прийняття принципів корпоративної соціальної відповідальності – це узгодження корпоративного сектора з необхідністю управління та поліпшення економічної, екологічної та соціальної взаємодії компаній на всіх можливих рівнях (корпоративному, регіональному і глобальному).
Форум соціального відповідального бізнесу України	Корпоративна соціальна відповідальність - це відповідальне ставлення будь-якої компанії до власного продукту або послуги, до його споживачів, працівників, партнерів, а також активна соціальна позиція компанії щодо гармонічного співіснування, взаємодії та постійного діалогу із суспільством, участь у вирішенні найбільш нагальних соціальних проблем.

Практично у всіх вищерозглянутих визначеннях є такий підтекст: соціальна ініціатива йде від суспільства, що визначає вимоги та задає тон розвитку, а бізнес, відповідно, їх дотримує. Однак на практиці в більшості країн, що розвиваються, та в ряді розвинених країн ці напрямки часто задає бізнес, що формує для собі оптимальне «середовище перебування». У зв'язку із цим, найбільш точне визначення корпоративної соціальної відповідальності пов'язане з підходом Філіппа Котлера. Ключовим у його трактуванні даного поняття є «вільний вибір» (компанія ініціює зміни), а під «Добробутом суспільства» мається на увазі весь комплекс умов людського існування та всі аспекти охорони навколишнього середовища.

Хеміш Прінгл і Марджорі Томпсон у своїй праці «Дух бренду» стверджують, що «корпоративні соціальні ініціативи на сьогоднішній день — найпотужніший засіб зміцнення позицій бренду». На думку авторів, споживачі невідворотно «дорослішають» – їх потреби мов би переміщаються на верхній рівень піраміди А. Маслоу. Іншими словами, якщо раніше вони робили вибір, керуючись функціональними перевагами продукту, а потім

головними чинниками споживчого вибору стали психологічні або емоційні складові іміджу бренду, то тепер споживачам потрібна ще і самореалізація: «ми хочемо змінити світ на кращий». Підтвердженням цьому служать дослідження споживчих переваг, проведених Cone/roper, 78% респондентів заявили, що з більшою вірогідністю придбавають товар, який асоціюється з небайдужою для них соціальною ініціативою, а 66% задля підтримки такої ініціативи готові змінити переваги відносно «свого» бренду. За даними дослідження «Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності», пов'язані з КСВ чинники визначають імідж компанії на 49%, її бренд – на 35%, а фінансовий стан – на 10%.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) – це концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу).

Позитивні якості КСВ для:

- 1) бізнесу: правильно впроваджена концепція КСВ забезпечує низку конкурентних переваг для компанії: ширший доступ до капіталу та ринку, більші обсяги продажів та прибутків, покращені процеси прийняття рішень та управління ризиками, економія операційних витрат, зростання продуктивності та якості, ефективна база людських ресурсів, міцна репутація, більша лояльність покупців тощо;
- 2) суспільства: впровадження концепції КСВ забезпечує підвищення рівня життя громадян, рівня екологічної безпеки, ефективності і бережливого використання природних ресурсів, сприяє співпраці бізнесу з місцевою спільнотою. Чим вища соціальна відповідальність бізнесу, тим краща якість життя населення;
- 3) держави: розвиток соціальної відповідальності бізнесу сприяє розбудові партнерства між приватним та державним секторами в межах реалізації загальнодержавних та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку (зокрема, стратегії енергозбереження інноваційного розвитку тощо).

Ідеї корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) декілька десятків років. Мова про те, що зобов'язання корпорацій перед суспільством не повинні обмежуватися економічними і правовими рамками, зайшла ще в 60-70-х рр.: тоді в річних звітах і рекламних кампаніях все частіше стало фігурувати слово «екологія». У 80-х рр. прийшов час соціальних аудитів, аналітики почали оцінювати діяльність компаній ще і з точки зору етичності їх поведінки стосовно до співробітників, клієнтів, інвесторів і постачальників. «Корпоративна соціальна відповідальність» стала однією з восьми позицій, за якими оцінюються кандидати у список «Fortune-500».

Повсюдного поширення ідея КСВ набула порівняно недавно, в середині 90-х рр. Тоді в суспільстві досить сильними виявилися антикорпоративні настрої – як реакція на вирішення компанії Shell UK затопити в Північному морі нафтову вишку «Brent Spar», на опубліковані в ряді авторитетних видань матеріали про неетичні бізнес-підходи (наприклад,

використання дитячої праці і практику «sweat shops»), що практикуються в країнах «третього світу» деякими відомими корпораціями (зокрема, Nike)¹. Попереджуючи можливий удар по своїй репутації, прагнучи протистояти тиску різних суспільних груп, що мають більший або менший стосунок до бізнесу, корпорації заявляли про свою відповідальність перед суспільством. Поняття «Корпоративна соціальна відповідальність» увійшло в ужиток практично всіх великих компаній світу. Тим же, які не мали проектів КСВ у своєму арсеналі, ставало все складніше провадити свою діяльність і залучати інвесторів.

З того часу в західних джерелах були оприлюднені результати багатьох досліджень, присвячених ефективності віддачі від соціальних інвестицій компаній і стійкому розвитку суспільства. Нижче, в таблиці 3, наведено перелік найбільш відповідальних компаній світу (за даними міжнародних рейтингів).

Таблиця 3. Найбільш відповідальні компанії світу*.

Компанія	Країна	Сфера діяльності	Рейтинг-2008	Рейтинг в Global 500	Рівень відповідальності
1	2	3	4	5	6
Vodafone	Великобританія	Комп'ютери й електроніка	1	85	77,7
General Electric	США	Комунальні послуги, електроенергетика	2	12	70,2
HSBC Holdings	Великобританія	Фінанси	3	20	67,7
France Telecom	Франція	Комп'ютери й електроніка	4	84	67,3
HBOS	Великобританія	Фінанси	5	45	66,2
Nokia	Фінляндія	Комп'ютери й електроніка	6	88	63,8
Electricite de France	Франція	Електроенергетика	7	68	62,3
Suez	Франція	Комунальні послуги, електроенергетика	8	97	61,8
BP	Великобританія	Нафта і газ	9	4	61,6
Royal Dutch Shell	Нідерланди	Нафта і газ	10	3	61,2

¹ sweatshop – організація, де застосовують екстремальну експлуатацію з виснаженням працюючих через шкідливі умови праці, небезпечного або нездорового режиму роботи, зниження людської гідності та порушення основних прав людини, низької зарплатні. Наприклад, примусове тестування на вагітність при укладанні трудової угоди з фірмою "Nike".

* Рейтинг складений міжнародним неприбутковим науково-дослідним центром AccountAbility і міжнародною радою з корпоративної відповідальності Csrnetwork. Рейтинг відповідальності досліджує 100 найбільших компаній зі списку Fortune Global 500.

У теперішній час, переваги використання в бізнесі корпоративної соціальної відповідальності підтверджуються дослідженнями різних незалежних організацій. Так, в одному з досліджень організації AccountAbility (у звіті The State of Responsible Competitiveness) зазначається позитивний довгостроковий ефект вкладень у КСВ. Як стверджують автори, у світі формуються нові ринкові ніші – з вищим рівнем соціальної відповідальності. До 2050 р. в сукупності вартість цих ніш складе 5 трлн.долл. Компанії, що перспективно розвиваються, зможуть отримати досить великі частки на цих глобальних ринках майбутнього. Інші ж учасники, стратегії яких не зможуть відповідати вимогам часу, зазнають поразки в боротьбі за них.

На думку фахівців дослідницької компанії Бостона KLD, у соціально активних компаній прибутковість продажів на 3% вище, активів – на 4%, а капіталу й акцій – більше на 10%, ніж у структур, що не виявляють себе у сфері КСВ.

Дослідження, проведене організацією Conference Board (The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance) серед американських компаній різних галузей, показало, що існує значна позитивна кореляція між прибутковістю активів, продажів, капіталу, акцій і соціальною активністю компаній. Загальний прибуток корпорацій, що мають високі фінансові і соціальні показники, за останніх 15 років виросла на 43%. За той же період цей показник для «просто» фінансово успішних компаній збільшився всього на 19%.

2 Типи корпоративної соціальної відповідальності

Філіп Котлер виділяє шість типів корпоративних соціальних ініціатив:

1. просування соціально значимої проблеми;
2. корпоративний соціальний маркетинг;
3. благодійний маркетинг;
4. корпоративна філантропія;
5. волонтерська робота на благо суспільства;
6. соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Приклад ініціативи, націленої на просування соціально значимої проблеми, – кампанія «В єдиному солодкому вихорі» (One Sweet Whirled), Ben, що проводиться & Jerry's спільно з групою Дейва Меттьюза і SaveOurEnvironment.org з метою привернути увагу широкої громадськості до проблеми глобального потепління. Завдяки цій програмі вже понад 53 236 великих і малих підприємств підписалися під зобов'язанням зменшити викиди діоксиду вуглецю (на практиці це означає, що викиди CO₂ в атмосферу знизилися на 85 тис.т).

Ініціативи з категорії «корпоративний соціальний маркетинг» націлені на зміну суспільної поведінки. Так, компанія Home Depot, найбільший американський роздрібний продавець товарів для дому, реалізує програму економного використання води. Результатом ініціативи «100 способів зменшити споживання води за 30 днів», яка включала рекомендації щодо економії води і пропозицію відповідних продуктів цієї компанії, стало скорочення витрати води споживачами і збільшення обсягу продажів в Home Depot. А 7-Eleven (американська компанія, що є автором ідеї «ресторан за кермом»), підтримала Департамент транспорту штату Техас в боротьбі з «аматорами» викидати з вікон автомобіля різне сміття. Компанія розробила систему «антисмітєвої» агітації споживачів. Унаслідок на дорогах стало набагато чистіше, а відвідувачів 7-Eleven – набагато більше.

Реалізуючи ініціативу «добродійний маркетинг», компанії зобов'язалися брати участь у вирішенні соціально значимих проблем, роблячи відповідні внески або перераховуючи певні відсотки від обсягу продажів. Наприклад, кампанія Avon «Разом проти раку молочної залози» – один з найуспішніших прикладів довгострокових програм добродійного маркетингу. Кошти від продажу продуктів «з рожевою стрічкою» перераховуються до фонду Avon Foundation, що фінансує медичні дослідження, діагностику і лікування людей, які страждають цим захворюванням.

Суть корпоративної філантропії в тому, що компанія робить внески безпосередньо на підтримку добродійної організації або програми (це можуть бути грошові кошти, товари або послуги). Наприклад, мета декількох широкомасштабних філантропічних ініціатив, утілюваних General Motors, — підвищення безпеки на дорогах. Компанія жертвує устаткування (автомобільні сидіння для дітей з малозабезпечених сімей) і гроші на проведення відповідних заходів (вчення, інспекційних перевірок та ін.).

Сенс волонтерської роботи зводиться до того, що компанія підтримує і заохочує зусилля співробітників, партнерів або франчайзерів з надання допомоги місцевим громадським організаціям або жителям регіонів, у яких працює компанія. У Dell, наприклад, створена так звана «група екоефективності». Її завдання — втілювати ідеї співробітників, які хочуть щось зробити для поліпшення екологічної обстановки. Наприклад, волонтери компанії займаються утилізацією старої комп'ютерної техніки у деяких американських містах. Це і допомога місцевим жителям, і підтвердження серйозності намірів Dell щодо захисту довкілля.

І, нарешті, останній із типів корпоративних соціальних ініціатив, що виділяються Ф. Котлером, – це соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Деякі компанії, впроваджуючи екологічні ініціативи, істотно понизили свої операційні витрати. Наприклад, програма енергозбереження, що реалізовується DuPont з 1990 року, дозволила їй заощадити \$2 млрд. А мережа McDonald's, перейшовши на пакувальні матеріали з небіленого паперу вторинної переробки, скоротила обсяг своїх твердих відходів на 30%.

Соціальні ініціативи стають по-справжньому успішними за двох основних умов. Перше така: лише втілюючи ідею КСВ саме як свій вільний вибір (у найбільш відповідній для себе формі), компанія може взяти ініціативу в свої руки, піти непроторованим шляхом і отримати «перевагу першопроходця». А ось КСВ у вигляді захисної або запобіжної реакції або така, що реалізується під тиском, не принесе вагомих стратегічних переваг. У цьому разі реагування, яким би хорошим і правильним воно не було, завжди виявиться таким, що запізнилося, і тому не приведе до значних результатів.

3 Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Розвиток КСВ в Україні консолідувався навколо міжнародних організацій та проектів, зокрема Представництва ООН в Україні, яку в 2006 році започаткувало та підтримує діяльність української мережі Глобального договору ООН, що охоплює понад 140 організацій.

У 1999 році ініціативу, яка дістала назву Глобального договору, було започатковано Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном. Метою Договору стало поширення принципів, пов'язаних із захистом прав людини, стандартами праці, боротьбою з корупцією та захистом навколишнього середовища, на стратегію та діяльність ділових кіл у всьому світі. З цього часу ініціатива активно допомагає в розвитку партнерства між приватним сектором та урядами, агенціями ООН, трудовими та громадськими організаціями на підтримку Цілей Тисячоліття. Ці принципи є наступними:

1) права людини

Принцип №1: Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сферах їхнього впливу.

Принцип № 2: Ділові кола не можуть бути причетні (не повинні мати відношення) до порушення прав людини.

2) Стандарти праці

Принцип № 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективний договір.

Принцип № 4: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.

3) Навколишнє середовище

Принцип № 7: Ділові кола повинні застосовувати дбайливий (бережливий) підхід до питань екології.

Принцип № 8: Ділові кола повинні вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9: Ділові кола повинні заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій.

4) Боротьба з корупцією

Принцип № 10: Ділові кола повинні боротися з будь-якими виявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

Разом із тим в Україні все ще відсутні фахові бізнес-асоціації з КСВ, створені та керовані виключно бізнесом на прозорих та загальноприйнятих умовах, що було характерним етапом розвитку КСВ в інших європейських країнах.

В Україні більшість компаній (як великих, так і середніх) не мають визначеної стратегії КСВ, перебувають на етапі дотримання законодавства та точкових доброчинних проектів. Лідери українського бізнесу, зокрема приватної форми власності, здійснюють активну доброчинну діяльність (стратегічне благодійництво) та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю (PR). Майже всі великі компанії проводять проекти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не робить прив'язки таких бізнес-проектів до власної соціальної відповідальності.

Діалог на тему КСВ в Україні загалом ведеться на рівні окремих проектів та ініціатив, без прив'язки до точних показників, можливості чітко оцінити чи підтвердити досягнутий прогрес. В Україні ще не сформовані інститути всебічної оцінки діяльності компанії, які враховують соціальний, економічний та екологічний вплив діяльності компаній (як позитивний, так і негативний) та пов'язують такий вплив із національною стратегією сталого розвитку.

Найактивніше декларують та залучаються в проекти КСВ компанії з приватним капіталом: як українським, так і іноземним. Позитивним фактом для України є наявність серед компаній, які практикують стратегічний підхід до КСВ, компаній з переважно українським капіталом (на відміну від інших східноєвропейських країн, де лідерами є майже виключно дочірні компанії транснаціональних компаній (ТНК)). Серед ТНК, які ведуть бізнес в Україні, з'явилися такі, що адаптують власну стратегію КСВ до національних умов та пріоритетів. На жаль, жодна із компаній з переважаючою державною часткою власності не має власної стратегії КСВ, незважаючи на вплив таких компаній на суспільство та економіку країни.

Основними чинниками ведення українськими компаніями соціально відповідального бізнесу виступають:

- ✓ Позитивна репутація – створення образу відповідальної української компанії (важливо для транснаціональних компаній в Україні та українських компаній, які розширюють діяльність в інших країнах), маркетингові переваги, додаткова промоція.
- ✓ Власні переконання – часто ініціативи КСВ виходять від основних акціонерів та власників, базуючись на особистих переконаннях та преференціях.
- ✓ Розширення ринків – залучення в проекти з іншими групами впливу дозволяє компаніям створювати нові продукти, надавати нові послуги або виходити на нові ринки, які без активної стратегії КСВ були б закриті для

компанії. Деякі проекти в межах КСВ націлені на створення ринків, наприклад, створення потреб серед споживачів та населення загалом.

- ✓ Можливість доступу до дешевших фінансових ресурсів – міжнародні фінансові інституції, зокрема Міжнародна Фінансова Корпорація, Європейський Банк Реконструкції та Розвитку тощо надають важливого значення питанням КСВ, ведення соціально відповідального бізнесу підвищує можливості компаній в отриманні відносно дешевих кредитних ресурсів для розвитку бізнесу, особливо від міжнародних фінансових інституцій.
- ✓ Підвищення капіталізації – впровадження стратегії КСВ підвищує привабливість компанії перед інвесторами, зокрема перед або впродовж процесу виведення компанії на міжнародні фінансові ринки (ІРО). Саме цей чинник є визначальним для більшості компаній з українським капіталом.

Основними здобутками України в сфері КСВ на національному рівні є наступне:

- ✓ З'явилися перші фахові організації, українська мережа Глобального договору охоплює понад 140 організацій.
- ✓ Близько ста компаній декларують власну соціальну відповідальність, причому лише 13 з них публікують звіти із КСВ і 24 компанії декларують на корпоративних веб-сайтах діяльність в трьох і більше категоріях КСВ (із дев'яти).
- ✓ Існує група менеджерів, відповідальних за аспекти соціальної відповідальності українських компаній.
- ✓ Щорічно проводиться два великих заходи, присвячених КСВ, та близько двох десятків фахових форумів та семінарів.
- ✓ Активізувався інформаційний потік щодо соціальної відповідальності (надання інформації громадськості, спеціалізовані джерела інформації).

У 2009 р. Всеукраїнський рейтинговий журнал «Гвардія» склав рейтинг кращих компаній України у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Оцінка здійснювалася на підставі чотирьох основних показників: 1) соціальний звіт як інструмент діалогу з суспільством; 2) рівень розкриття інформації про соціальне інвестування; 3) управління у сфері КСО і залучення зацікавлених сторін; 4) відвертість компаній у сфері доброчесності і меценатства. Перелік найбільш соціально відповідальних українських компаній представлений у таблиці 4.

Таблиця 4. Перелік соціально відповідальних компаній України

№	Компанія	Галузь	Підсумковий бал
1	2	3	4
1	СИСТЕМ КЕПІТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗАТ	Компанії, що управляють	93,0
2	ДТЕК, 000	Енергетика	86,4
3	КИЇВСТАР ДЖ. ЕС. ЕМ., ЗАТ	Мобільний зв'язок	86,4

4	«NEMIROFF ХОЛДИНГ»	Алкогольна промисловість	82,5
5	КОНЦЕРН «НІКО»	Авторинок	81,6
6	«ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО», ВАТ	Енергетика	79,9
7	КОМПАНІЯ «ХХІ СТОРІЧЧЯ»	Будівництво	79,1
8	НАСК «ОРАНТА», ВАТ	Страховання	78,4
9	МІЖНАРОДНИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»	Авторинок	76,0
10	ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ», 000	Торговельні мережі	74,3
11	ВЕЛАМ, 000	Меблева промисловість	73,5
12	ХК «АВТОКРАЗ», ВАТ	Автомобілебудування	69,8
13	КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»	Фармацевтика	68,6
14	УКРАЇНСЬКИЙ МОБІЛЬНИЙ ЗВ'ЯЗОК, ЗАТ	Мобільний зв'язок	57,6
15	БАНК «ФІНАНСИ І КРЕДИТ», 000	Банки	55,8
16	ОБОЛОНЬ, ЗАТ	Пивобезалкогольна промисловість	54,5
17	КОМПАНІЯ АМФ	Меблева промисловість	53,9
18	СК «УНІВЕРСАЛЬНА», ВАТ	Страховання	53,9
19	АСТЕЛІТ, 000	Мобільний зв'язок	52,8
20	ХАРКІВОБЛЕНЕРГО, ВАТ	Енергетика	50,6
21	ДРАГОН КАПІТАЛ, 000	Фондовий ринок	49,0
22	КУА «КІНТО», ВАТ	Фондовий ринок	49,0
23	Т. М. М., 000	Будівництво	48,5
24	АСТЕРС, 000	Юридичні послуги	48,0
25	КОРПОРАЦІЯ «ЗОЛОТІ ВОРОТА»	Будівництво	47,5
26	АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОСВІТ», ЗАТ	Авіатранспорт	46,5
27	ІНКОМ, ЗАТ	Системна інтеграція	44,6
28	АВТОМОБІЛЬНА ГРУПА «ВІПОС», ЗАТ	Авторинок	44,1
29	АМІ, 000	Системна інтеграція	43,7
30	АСК «ІНГО УКРАЇНА», ЗАТ	Страховання	40,0
31	СК «ЛЕМА», АОЗТ	Страховання	39,6
32	АК «КОННОВ І СОЗАНОВСЬКИЙ	Юридичні послуги	39,2
33	НАВІГАТОР, 000	ІТ-виробництво	39,2
34	НОВИЙ СТИЛЬ, ЗАТ	Меблева промисловість	38,8
35	ГРУПА КОМПАНІЙ «ВІДІ ГРУП»	Авторинок	38,4
36	ЄВРОКАР, 000	Авторинок	37,7
37	АСК «ЕНЕРГОПОЛІС», ВАТ	Страховання	34,3
38	ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД, ВАТ	Автомобілебудування	34,3
39	БАНКОМЗВ'ЯЗОК, ВАТ	Системна інтеграція	34,0
40	СК «АРМА», ЗАТ	Страховання	29,7
41	КОРПОРАЦІЯ «ПАРУС»	Системна інтеграція	24,0
42	АВТ БАВАРІЯ, 000	Авторинок	23,8

Приклади найбільш соціально відповідальних компаній України наведені в Додатку В.

Із початком нового економічного циклу у світовій економіці та очікуваним початком такого циклу в Україні, питання факторів диференціації компаній на ринках та факторів капіталізації компаній знову підвищить значення КСВ як управлінської стратегії. Наступні процеси визначатимуть розвиток КСВ в Україні:

1. Підвищення стратегічності

- ✓ КСВ ставатиме частиною стратегії більшої кількості компаній (приватних і державних, закритих та публічних), розглядатиметься наглядовими радами.
- ✓ Програми та проекти КСВ впроваджуватимуться на основі довгострокових планів, які враховуватимуть потребу в розвитку нових ринків та поглиблення існуючих.
- ✓ Стратегії КСВ окремих компаній враховуватимуть національні та міжнародні пріоритети соціально-економічного розвитку, міжнародні тенденції або, зокрема галузеві, та найкращі напрацювання щодо впровадження.
- ✓ Фінансово-кредитні інституції та ринки капіталів, зокрема міжнародні, враховуватимуть критерії КСВ, фінансово стимулюючи соціально відповідальні компанії з України та в Україні.

2. Покращення системності

- ✓ Більшість українських великих компаній матимуть директорів із соціальної відповідальності, які звітуватимуть безпосередньо виконавчим директорам без прив'язки до функціональних департаментів.
- ✓ Компанії повноправно відслідковуватимуть свою відповідальність за загальноприйнятими параметрами та критеріями, які враховуватимуть різні аспекти КСВ.
- ✓ Зросте кількість інтегрованих соціально-економічних звітів, підготовлених відповідно до міжнародних стандартів звітності, у яких буде наведено більше інформації (як позитивної, так і негативної) про діяльність компанії та вплив такої діяльності.
- ✓ КСВ компаній в Україні розглядатиметься та відслідковуватиметься іншими групами впливу (як українськими, так і міжнародними), інформація про КСВ буде затребувана громадськістю.

3. Поглиблення фаховості

- ✓ Зростатиме кількість ознайомлених, зацікавлених та компетентних у КСВ менеджерів.
- ✓ Зростатиме кількість партнерств інноваційних підходів до впровадження КСВ, програм, проектів та ініціатив, які сприятимуть підвищенню соціального, економічного та екологічного добробуту.
- ✓ Зросте рівень фахового діалогу, зокрема у ЗМІ, між українським бізнесом, неурядовими та урядовими організаціями щодо питань КСВ та соціально-економічного розвитку загалом.
- ✓ Українські компанії приєднуюватимуться до європейських мереж КСВ.

Краще і ширше впровадження КСВ українськими компаніями може допомогти створити нові ринки в Україні та за її межами, допомогти

вирішити соціальні та екологічні проблеми, покращити доступ компаній з українським капіталом до міжнародних ринків, підвищити капіталізацію українських компаній та забезпечити сталий розвиток країни в цілому.

Тема 11. Організаційна культура організації

1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура».
2. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.
3. Моделі організаційної культури.

1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура».

Культура організації завжди була і є органічною частиною загальної культури суспільства, яка на різних етапах етно- і соціогенезу, історичного розвитку цивілізації визначається насамперед системою ідеалів, цінностей, норм, що утверджувались в ній. Чим вище рівень загальної культури, тим раціональніша організаційна культура, тому що в ній повніше відображається досягнутий суспільний рівень знань.

Існує десятки визначень загального поняття культури. Ще в далекому вже 1952 р. антропологи А. Кробер і К. Клюкгон назвали 150 висловлених різними авторами дефініцій стосовно поняття культури. До початку нового тисячоліття таких дефініцій було вже понад 250. Подібна ситуація з визначенням поняття "культура організації". І все ж таки, попри труднощі чіткого визначення дефініції, всі ми знаємо, що існує поняття культури, як і поняття культури організації. Останнє, вважають соціологи, тотожне поняттю "організаційна культура".

Організаційна культура є основою існування організації. Твориться часто вона підсвідомо, проте результат цього творення завжди переломлюється через призму раціонального.

Приклади визначень поняття "організаційна культура"

Сфера культури організації охоплює основи психології, соціології, антропології, філософії, менеджменту, бізнесу і т. д., тобто вона є міждисциплінарною, а звідси і трудність визначення дефініції. Звичайно, це не означає, що в соціології її зміст невизначений. Ось кілька прикладів дефініцій культури організації:

- Культура організації є буденне традиційне мислення і дії, яким повинні послуговуватись нові члени організації, принаймні Його прийняти, якщо вони хочуть бути прийняті як рівноправні працівники (Р.Жак, 1951 р.).
- Організаційна культура — це сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації. Вона охоплює в собі Ієрархію засад, винагород, розвитку кар'єри, лояльності і влади, взаємне ділове співробітництво (В журналі "Przegląd organizacji", 1991, №1).
- Культура організації— це поняття, цінності, норми і переконання, які визначаються і яких дотримуються працівники фірми, а їх переважна більшість. Культура організації є одним з основних чинників, що дають можливість їй існувати (Шенплайн, 1998 р.).

- Організаційна культура охоплює величезну кількість неписаних правил в організації, які непомітно були впроваджені і постійно підтримуються керівництвом для забезпечення ритмічної праці членів цієї організації (Буркель, 1987 р.).
- Організаційну культуру можна визначити як вірування та переконання, які мають місце в фірмі і які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів, правила поведінки членів організації та ставлення до них (Ру і Холенд, 1989 р.).
- Культура організації— це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації (Френ і Браунел, 1989 р.).
- Організаційна культура — це система цінностей, повсякденні і часто неусвідомлені положення, правила поведінки членів організації, їх ідеологія, міфи, переконання, система знань, ритуалів тощо (Конецький, 1994 р.).
- Організаційна культура—це сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій і т.д., які є творчістю організації і свідомо підтримуються неформальними структурами через систему обрядів, ритуалів, взірців (М'юлес, 1993 р.).
- Організаційна культура — це сукупність раціональних дій, сформованих і встановлених групою, які служать для дотримання внутрішньої інтеграції і пристосування організації до умов зовнішнього оточення (Е.Х.Шейн, 1986 р.).
- Організаційна культура — це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх поведінки і дій. Це "символічні засоби духовного і матеріального оточення (О. Віханський, А. Наумов, 1995р.).
- Організаційна культура, зазначається в енциклопедичному довіднику з соціології за редакцією В.І.Воловича,— це специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації (Соціологія: Короткий енциклопедичний словник. За редакцією В. Воловича, 1999 р.).

Аналізуючи різні висловлювання стосовно суті культури, соціологи сходяться на тому, що:

1. Кожна організація має культуру, без якої вона існувати не може.
2. В кожній організації культура має свій унікальний, неповторний своєрідний характер.
3. Культура є стимулом поведінки в організації, виразом її тотожності з оточуючим соціальним середовищем, з суспільством у цілому.

Узагальнення висловлювань про організаційну культуру

Вивчаючи культуру та її місце в житті організації, соціологи дійшли висновку:

1. Культура — це невидимий, але чинний ланцюг засад і норм.
2. Культура є трансмісійним пасом між минулим організації і її майбутнім.

3. Культура — це дороговказ, провідник. Вона поєднує людей, стабілізує ситуацію, вказує на вихід зі скрутного становища, визначає напрямок розвитку організації.

4. Культура є сукупністю традицій, цінностей, ритуалів, обрядів, які забезпечують психологічний фундамент організації.

5. Культура мотивує, акумулює цінності, в ім'я яких виникає бажання працювати, присвятити їй своє життя.

На основі аналізу соціологічної літератури стосовно організаційної культури можна зробити висновок: кожна організація має свою власну культуру, яка формується на основі загальної культури суспільства, але переломлюється через специфіку діяльності окремої фірми, асоціації, товариства, навчальної установи тощо.

2. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.

Під культурою розуміється паттерн (схема, модель, рамки) колективних базових уявлень, необхідних для вирішення проблем адаптації, зміни зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої є достатньою для того, щоб вважати її цінною і передавати новим членам групи в якості адекватної системи сприйняття і аналізу вказаних проблем. Базові глибинні уявлення, які представляють сутність організаційної культури, наступні:

* артефактні (зовнішні, виявлення поведінки);

* проголошені цінності (уявлення про те, якою організація хоче вдаватися).

Так, на стадії "молодості" культура цементує організацію, її основний носій і

провідник — лідер, який за допомогою культури веде організацію від успіху до успіху; сумісні успіхи, що згуртовують організацію, перетворюють її в єдність і закріплюють культурні уявлення, що сприяють успіху. На стадії середнього віку культура стає самостійним фактором організації, визначає політику в сфері управління персоналом, вибору керівників, визначає особливості взаємовідносин з зовнішнім середовищем, так як від організаційної культури залежить гнучкість поведінки організації в мінливому зовнішньому середовищі. На стадії зрілості, і, тим більше, занепаду лідер повинен знайти в собі сили розпочати трансформацію базових уявлень, щоб здійснювати необхідні зміни, добитися нових успіхів і перейти до формування нового стану організаційної культури. Як відмічає А. Богданов, будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою і дезорганізуючою, а це означає, що будь-яку діяльність — технічну, суспільну, пізнавальну, художню можливо розглядати з організаційної точки зору. Організувати підприємство — це згрупувати модель поведінки для виконання певної цілі, координувати і регулювати дії в дусі доцільної єдності.

Під поняттям "культури" визначаються загальноприйняті зразки поведінки і загальні цінності, переконання і припущення, що виявляються в рамках соціальних груп. Останнім часом автори робіт з менеджменту і

організації розповсюдили це поняття і на організації, а оскільки вони зосереджувались, головним чином, на організаціях в сфері бізнесу, поняття організаційної культури використовується останнім часом як взаємозамінне з поняттям "корпоративна культура". Дослідники менеджменту висувають три положення, що стосуються організаційної культури:

1. Організаційна культура пластична, піддається маніпуляції і може проектуватися і формуватися керівництвом в сфері бізнесу;
2. Вона є об'єднуючою силою;
3. Через мотивацію службовців організаційна культура пов'язана з організаційною ефективністю і успішністю бізнесу.

В літературі з менеджменту відмічається, що менеджерам вищої ланки слід створювати "сильні" організаційні структури. Останнє сприяє виникненню у службовців почуття належності до фірми, яка є також соціальною спільністю з єдиними цінностями і в якій відсутній конфлікт інтересів. Організаційні культури сприяють позитивній ідентифікації службовців з цілями компанії (тобто з цілями менеджменту вищого рівня) і, отже, ефективної роботи при незначному формальному контролі. Результатом такої культури є інтернаціоналізація видів поведінки, бажаних для вищого менеджменту, яка, в свою чергу, дозволяє скоротити кількість організаційних правил і інтенсивність моніторингу дій службовців. Якщо використати мову теорії організації, ефективні організаційні культури сприяють тому, що організації стають більш "органічними". Так, успіх японських компаній часто пов'язується з сильними організаційними культурами.

Багато соціологів критично відносяться до нормативного погляду на організаційну культуру. Е. Шайн (Schein, 1985) розглядає організаційну культуру як продукт досвіду соціальних груп; групи розвивають сильні культури тоді, коли володіють стабільним і однорідним складом та існують на протязі тривалого періоду часу. Культури втілюють рішення, знайдені групами по відношенню до двох проблем:

- проблеми інтеграції;
- проблеми адаптації до зовнішнього середовища.

Культура формується і змінюється поступово, особливо коли новим членам групи необхідно проходити соціалізацію в рамках існуючої культури. Такий аналіз вказує на ряд важливих моментів:

- організації можуть створювати різноманітні субкультури, в основі яких знаходяться різні групи, а не єдину організаційну культуру. Теорія організації висвічує відмінність зразків поведінки, що формуються в групах емерджентної поведінки — від формальних організаційних до рольових принципів;

групові культури можуть сприяти організаційному розладу, наприклад, у тому випадку, коли наймані працівники об'єднуються на основі певної сукупності ідей і переконань, опозиційних вищому менеджменту;

- формування організаційної культури є повільною справою, тому якщо вона суперечить існуючим груповим культурам, то, маловірогідно, що цей процес буде успішним, скільки б зусиль не докладали керівники організації;
- ще один важливий момент, в доповнення до аналізу Е. Шайна, полягає в тому, що на культури всередині організації, впливають культурні зразки, існуючі в суспільстві в цілому.

Структура культури організації включає:

- поведінські стереотипи, що виникають при взаємодії людей: мова, звичаї, традиції, ритуали;
- * групові норми: стандарти, цінності, норми;
- проголошені цінності і принципи;
- формальна філософія: найбільш загальні політичні і ідеологічні принципи;
- * правила гри при роботі в Організації;
- * клімат: почуття, викликане фізичним складом груп і характерною манерою взаємодії членів один з одним;
- склад мислення, ментальні моделі і / чи лінгвістичні парадигми;
- * ухвалені значення: миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників один з одним;
- * існуючий практичний досвід: метод і технічні прийоми, що використовуються групами для досягнення певних цілей;
- * базові метафори чи інтеграційні символи і ідеї, почуття, образи, вироблені групою для самовизначення.

Культура — результат складного процесу навчання, лише почасти зумовленого поведінкою керівника. Але внаслідок низької здібності елементів даної культури виникає загроза існуванню групи, тому шукати вихід із цієї ситуації повинно саме керівництво. В цьому випадку керівництво і культура виявляється концептуально пов'язаною; культура передбачає існування чогось цілого, детермінованого звичаями, кліматом організації, цінностями і моделями поведінки. Частіше всього культура розглядається як колективний досвід певної групи, що включає поведінський, емоційний, когнітивний психологічний елементи. Головні проблеми організаційної культури, з якими стикаються всі групи:

- проблеми виживання, зростання і адаптації до зовнішніх умов;
- проблеми внутрішньої інтеграції, що визначається рутинним функціонуванням і здатністю до адаптації.

Глибинні рівні досвіду, що приближаються до розуміння сутності культури, слід назвати базовими уявленнями групи, для того, щоб перейти на найбільш глибокий рівень усвідомлення культури, розшифрувати систему і навчитися правильно передбачати поведінку її носіїв. Базові уявлення представляють настільки очевидними, що варювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводяться до мінімуму.

Культура як сутність базових уявлень визначає наступне:

- * в чому складається смисл тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути емоційна реакція на все те, що відбувається;

* які дії слід здійснювати в тих чи інших ситуаціях, розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку слід назвати "картиною світу" (ментальною, когнітивною), щоб розшифрувати паттерни базових уявлень, правильно витлумачити артефакти, дати реальну оцінку прийнятим груповим рішенням. Іншими словами, сутність культури груп можливо встановити лише на рівні базових уявлень, які знаходяться в основі її діяльності. Таким чином, культура організації може аналізуватися на трьох рівнях:

- * видимі артефакти;
- * проголошувані цінності, правила і норми уявлення;
- * базові уявлення, що знаходяться в основі зовнішніх правил.

Докопатися до рівня базових уявлень необхідно для того, щоб розшифрувати артефакти, цінності і норми, вийти на сутнісний рівень даної культури. Культура груп може бути визначена як паттерни колективних базових уявлень, необхідних групі при вирішенні проблем адаптації і змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої є достатньою для того, щоб вважати її цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду вказаних проблем.

Організаційну культуру слід розглядати з точки зору трьох основних теоретичних підходів до її вивчення:

- 1) символічного;
- 2) когнітивного;
- 3) цілісного.

Символи — це будь-які жести, артефакти, знаки чи поняття, які виражають будь-що. Вивчення символів має важливе значення, оскільки вони мають символічний характер, передають загальні емоції, інформацію чи відчуття і тому можуть виконувати певні функції у відношенні до соціальної згуртованості, проте символи можуть бути і дисфункціональними, відображаючи існування соціальних конфліктів. Подібно поняттю "ритуал" поняття "символ" часто визначається настільки широко, що охоплює всю людську культуру. Проблема "організаційного символізму" чи "символічного менеджменту" аналізується з кінця 70-х років. Основні характеристики даного методу:

- смисл чи інтерпретація того, що відбувається в організації найважливіше того, що відбувається в дійсності;
- нестабільність і невизначеність перешкоджають раціональному визначенню проблем і прийняттю рішень;
- люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. В якості символів можуть виступати емблеми, звички, міфи, анекдоти, звичаї. Керівники через посередництво символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників в складному світі. Символи мають користь і приносять користь тільки тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається в першу чергу існуючими культурними цінностями.

Багато дослідників вказують на зростаючу необхідність аналізу організацій як систем, свідомо координованих колективних дій, в ході яких їх учасники включені в безперервний інтерактивний і творчий процес породження смислу існування в цілому, смислу праці, зокрема. В контексті когнітивного підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як:

- когнітивна свідомість;
- когнітивні схеми чи загальна система знання, вірувань і правил, зумовлюючих відповідні форми поведінки.

Організаційна культура представляє собою смислові системи, що передаються через посередництво мови і інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції, здатні створювати культурний простір і особливе сприйняття реальності. Розгляд організації як систем знання відкриває нові перспективи для розуміння феномена організованої діяльності.

Організаційну культуру слід аналізувати як складне "природньо-штучне утворення" з двома основними підсистемами:

- "нормативно-семіотичною";
- "матеріально-денотативною".

Згідно з холістичним підходом, організацію слід розглядати як ціле чи як систему взаємодіючих частин (елементів). Аналіз, таким чином, слід розпочинати з масштабних інститутів і їх відносин, а не з поведінки індивідуальних діячів. З даної точки зору організація має такі властивості цілого, які неможливо вивести із характеристик індивідів. Методологічний принцип цілісності, сформульований Я. Сметсом, виражається у формулі: "Ціле більше, чим сума його частин". Холізм властивий цілому ряду концепції розвитку, розглядає світ як ієрархію "цілісностей"; найвища із яких людська особистість.

Систематичний (чи цілісний) підхід має свої витoki в розповсюдженні клімату організації як інтегральної характеристики її середовища, набору об'єктивних властивостей організації (її об'єм, формальна структура, стиль керівництва, цілі організації), а також психологічного середовища (суб'єктивні враження сприйняття організації зі сторони її працівників).

Цілісний підхід до змісту організаційної культури включає 10 характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- комунікаційна культура і мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі;
- звички і традиції людей;
- усвідомлення часу, відношення до нього і його використання;
- віра у щось і відношення до чогось;
- цінності і норми;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика і мотивування. Рівні організаційної культури:
- самим поверховим рівнем є рівень артефактів;

- архітектура її матеріального оточення, її мова;
- технологія і продукти діяльності, художні твори і стиль, втілений в поведінці, емоційній атмосфері, міфах і історіях, пов'язаних з організацією;
- опис цінностей, зовнішні ритуали і цінності. Артефакти — це видимі організаційні структури і процеси.

Проголошені цінності: прийнято розрізняти цінності, які вважаються чимось постійним і важливим для суспільства, і установлення, які являються нестійкими і швидкоплинними. Стан суспільства залежить не від установлень, які можуть змінюватися, а від більш чи менш стійких цінностей. Згідно з Т. Парсонсом, соціальний порядок залежить від існування загальних цінностей, які вважаються легітимними і обов'язковими, виступаючи в якості стандарту, через які відбираються цілі дії. Зв'язок між соціальною системою і системою особистості досягається через посередництво інтерналізації цінностей в процесі соціалізації. Цінності не можуть бути зведені до інтересів, біологічних потреб. Найбільш істотними критичними зауваженнями у відношенні такого роду цінностей є наступні три:

1. Суспільства існують всупереч значних розбіжностей відносно цінностей.
2. Цінності можуть прийматися прагматично, а не нормативно.
3. При такому розумінні не приймається в розрахунок обмежений вплив соціальних структур.

Аналіз структури ціннісних орієнтацій включає співвідношення смислотворчої і стимулюючої функцій, змістовної і динамічних сторін, наявних і перспективних значеннєвих форм. Так, цінності розподіляють на:

1. Індивідуалістсько-конкурсний (кожен індивід є унікальним).
2. Групово-кооперативні (особа лише частинка Всесвіту і частинка суспільного ладу).
3. Егалітарно-колективістські.

Ціннісні орієнтації розгортаються в ідеалах, інтересах, життєвих планах, принципах, переконаннях; свій вияв вони знаходять у вербалізованих програмах і реальній поведінці людей. Ослаблення загальних вірувань і почуттів погрожує дезорганізованістю суспільства (організації), їх розпадом.

Одним з базових засадничих понять організаційної культури є архетип як специфічна форма колективного несвідомого, що являє собою сукупність станів поведінських паттернів.

Архетип — це ті символічні образи, емоційно-динамічні моделі, що залишилися у пам'яті людини острівцями закодованої інформації, у психіці — емоційно забарвленими переживаннями, залишками енергетичного етнокультурного піднесення.

Архетипи — це універсальні праобрази, праформи поведінки і мислення, система настанов і реакцій, яка визначає життя людини. Це формальні зразки поведінки або символічні зразки, на основі яких оформлюються конкретні, наповнені змістом зразки, що відповідають в реальному житті стереотипам діяльності людини. Праформи, чи архетипи

характеризують розвиток соціокультурних явищ; вони не заперечують соціального та культурного прогресу, а, навпаки, є показником його результативності. Чим ґрунтовніше культурне завершення, тим історичний пласт цивілізації, тим більше людських досягнень залучено до його підготовки і здійснення. Тому найвищі здобутки людства вкорінені в усій історії людства.

Архетип — це регулятор психічного життя, він передається традицією, мовою, є "символом єднання" (К. Юнг).

Партикулярний архетип, заснований на побутовій культурі соціальної взаємодії, демонструє її смислотворчі ознаки і визначається ритуальним характером комунікацій. Людям і спільнотам, що відповідають даному архетипу, притаманна висока соціальна стійкість, вони слабо піддаються макрокеруючим впливам поза рамками звичного побутового ритуалу.

Духовний архетип, що базується на звичних цінностях, характеризує соціальну культуру більш відкритих і масштабних спільнот, які досить часто вступають у взаємодію з іншими соціальними культурами, і визначається традиційним характером комунікації, виступає основою соціального механізму адаптації іншокультурних образів.

Політичний архетип характеризує людей і субспільноти, зорієнтовані на соці-умний. соціокультурний ціннісний світ, визначає суспільний договір, писане право, закон. Національний архетип характеризує визнання метасоціальної. налснчіної, міжрелігійної і наддержавної єдності.

Культурологічний аналіз організаційної культури дозволяє виявити субкультурну динаміку, з одної сторони, аналіз культури необхідний для того, щоб виявити, як нові технології впливають на організацію. Нові технології є відображенням професійної культури, що вибудовується на основі нового ядра наукових чи інженерних концепцій та інструментів. Д. М. Гнішніані відмічає, що організація розглядається як:

- комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких відносять ціль, задачу (задачі);
- розробку системи заходів для реалізації цілі і розподілу задачі на окремі види робіт;
- інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах;
- мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди членів організації;
- прийняті рішення, комунікації, інформаційні потоки, контроль, накопичення і покарання;
- єдину організаційну систему, яка розуміється як внутрішня узгодженість між всіма елементами організації.

Організаційну культуру (Ф. Р. Клакхон, Ф. Л. Стродбен) слід охарактеризувати як сукупність правил і прийомів, правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, згідно з Е. Штейном, організаційну культуру слід розглядати в контексті трьох рівнів:

- 1) "поверхневий" (чи "символічний") включає спостереження, поведінку, мову, лозунги;
- 2) "підповерховий" — вивченню піддаються віруваннями організації у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові.
- 3) "глибинний" — включає базові положення, які важко усвідомити навіть самим членам організації, — це приховані і ті, що сприймаються на віру, пропозиції людей, що зумовлюють поведінку людей в організації.

Організація виступає як деякий соціальний медіум, від структури і функціонування якої залежить і продуктивність праці, і особистісні характеристики її членів. Суспільство ставить перед організацією певні цілі і створює систему засобів, що регулюють її функціонування в ім'я досягнення цілей. Культури породжуються лідерами, які нав'язують групі свої власні цінності і уявлення.

Антропологи розуміють під культурою своєї спільноти звичаї і ритуали, вироблені за всю історію її становлення; загальний клімат організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені нею цінності і її кредо. Культура пов'язана з певними цінностями, що формуються менеджерами в організації. Культура — це сукупність цінностей, переконань і способів мислення і розуміння оточуючого світу, який є загальним для всіх членів організації; виявляє собою не записану і не матеріальну, але добре відчутну сторону діяльності організації, зачіпає кожного, дає членам організації почуття організаційної ідентичності і породжує в їх душах вірність більш високим цінностям і переконанням. Як відмічає Р. Дафт, культура виконує в організації дві найважливіші функції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації, якщо вони знають як слід взаємодіяти один з одним; допомагає організації адаптуватися до оточуючого середовища.

Внутрішня інтеграція означає, що члени організації ідентифікують себе з колективом і вміють ефективно працювати разом. Зовнішня інтеграція відноситься до того, як організація досягає своїх цілей, культура допомагає направити щоденну діяльність працівників так, щоб вони досягли конкретних цілей. Рівні організаційної культури слід визначити наступним чином:

- Доступні для спостереження символи, церемонії, історії, лозунги, поведінка.

* Цінності, устремління і почуття, що лежать в основі, тому культура відноситься до найбільш стабільних елементів групи чи організації. Організаційна культура являє собою атрибут чи властивість групи, являє собою сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивих підприємству і передаються кожному в якості життєвого досвіду. Тому культура є те, чим організація являється. З цієї позиції організація аналізується головним чином не з економічних чи матеріальних позицій, а з експресивних, мисленнєвих чи символічних. Даний підхід відображає більш суб'єктивний чи феноменологічний погляд на організацію і має багато спільного з концепцією відкритого суспільства.

Кожна організація обов'язково має свою культуру — сукупність чітко виражених уявлень про цінності і керівні принципи, що розділяються всіма членами організації. Такі уявлення підтримуються за допомогою ритуалів і церемоній, способів вираження колективної солідарності і лояльності слоганів, що визначають загальні цінності. У такому випадку організаційна культура стає ідентичною з корпоративною культурою.

Суб'єктивна організаційна культура витікає із групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, існуючими поза особистістю. Сюди включають ряд елементів "символіки", особливо її духовної частини; вона слугує основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому; об'єктивну організаційну культуру пов'язують з фізичним оточенням, але суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження специфіки конкретних організацій. ,

В науковій літературі існують наступні підходи до вивчення організаційної культури:

1. біографічний ("розуміючий", "інтерактивний"), що використовується для опису методів дослідження індивідуальних унікальних подій, предметів чи суб'єктів. Ідеографічні методи протиставляються номотетичним, метою яких є знаходження загальних законів, що об'єднують індивідуальні випадки.

2. Формалізований ("кількісний"), що характеризується використанням різноманітних стандартизованих опитувань.

3. Фігуративний або процесуальний підхід, пов'язаний з іменем Н. Еліаса (Elias, 1970), має три взаємопов'язані аспекти:

а) намагається подолати помилкову дихотомію діяльності і структури, утверджуючи, що індивіди знаходяться і повинні розглядатися в рамках соціальних фігурацій чи відносин;

б) відмовляється від штучних відмінностей між індивідом і суспільством, демонструючи, що розвиток індивіда є соціальним процесом;

в) всі соціальні феномени необхідно розуміти як соціальні процеси. Згідно з концепцією Г. Ховштда, організацію слід характеризувати в системі чотирьох культурних координат:

- дистанція влади: кожна організація володіє своєю соціально схваленою нерівністю між статусом працівників при постановці задач, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів;

- мужність / жіночість — в культурі з чітко вираженими "мужності" відкрито пропагується примат матеріального успіху і рішучості в той час, як суспільство з "жіночою культурою" піклується перш за все про якість життя;

- індивідуалізм / колективізм проявляється в зразках поведінки і культивованих стилях поведінки; індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів, колективізм базується на тому, що кожна людина від народження належить до більш чи менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї.

Аналіз свідчить, що організаційну культуру слід розподілити на:

1. Адаптивна (підприємницька — створює і підтримує такі норми і переконання, які підвищують вміння організації, формують відповідну реакцію на сигнали зовнішнього середовища. Прикладом адаптивної підприємницької культури є культура компанії, в якій високо цінуються індивідуальна ініціатива і практичність.
2. Культура стратегічної задачі характеризується баченням стратегічних цілей організації і акцентом на досягнення проміжних цілей, що допомагають виконати основну стратегічну задачу фірми і вона відображає дух змагання і орієнтацію на отримання прибутку.
3. Кланова культура яка фокусує свою увагу на зацікавленій участі в загальній справі всіх членів організації, і на швидко змінюючих очікуваннях оточуючого середовища. В клановій культурі враховуються потреби працівників, задоволеність яких розглядається як ключ до успіху компанії. Залучення до загальної справи створює почуття відповідальності і причетності до всього того, що відбувається, що збільшує відданість працівників організації.
4. Бюрократична культура, яка підтримує систематичний підхід до організації діяльності, при якій символи, зразки для наслідування і церемонії підтримують досягнення цілей організації — традиції, співробітництва, співучасті в управлінні; організації з таким типом культури ефективно функціонують завдяки внутрішній інтеграції.
5. Сильна культура і організаційні субкультури можуть здійснити сильний вплив на результати її роботи. Під силою культури розуміється ступінь згоди організації відносно деяких специфічних цінностей. Якщо всі члени організації мають загальну думку щодо тих чи інших цінностей, культура буде сильною і об'єднує працівників. Для сильної культури характерним є використання церемоній, символів, зразків для підтримання історії організації. Субкультура — система цінностей, установлень, способів поведінки життєвих стилів соціальної групи (панкі, скінхеди). Членство в субкультурах дає почуття ідентичності і забезпечує почуття "невдачі" в суспільстві. Дійсно, постмодерне суспільство складається з великої кількості субкультур, що відрізняються один від одного своїми життєвими стилями.

Таким чином, процес виявлення культурних уявлень організації зводиться до наступного:

- культура представляє собою систему колективних уявлень, які повинні бути дійними і надійними;
- контекстуальне значення культурних уявлень може бути в повній мірі усвідомлено тільки людьми, що належать до певної культури;
- деякі культурні уявлення можуть сприйматися в якості факторів, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей;
- нова організаційна практика може бути похідною від існуючої культури;
- базова парадигма змінюється вкрай різко, процес таких організаційних змін відбувається через багато років.

Основна мета організаційної культури в забезпеченні можливості усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей.

3. Моделі організаційної культури.

Корпоративна культура є досить широким і складним поняттям, існує багато підходів до його вивчення. Тому для опису корпоративної культури було побудовано декілька моделей, серед яких найбільш розповсюдженими є: модель Харрісона, модель Т. Парсона, модель AGIL, Модель Г. Хофстеда.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відношення індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій ближче всього за своєю культурою до якої-небудь з них [2]:

- корпоративна культура, орієнтована на роль;
- корпоративна культура, орієнтована на завдання;
- корпоративна культура, орієнтована на людину;
- корпоративна культура з орієнтацією на владу

Ян Хармс наочно зобразив ці моделі у вигляді Х-вікна, названого так на честь Г. Харрісона і Ч. Хенді, американського соціолога, який класифікував культури організацій за тими ж ознаками, що і Харрісон. Однак, на відміну від Г. Харрісона, Ч. Хенді говорить, що культури організацій розвиваються самостійно і в певному напрямі і в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання - культура ролі, на стадії розвитку - може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох видів культур.

Інша модель, в якій в узагальненому вигляді представлений зв'язок між культурою і результатами діяльності організації належить американському соціологу Т. Парсон. Модель Т. Парсона розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі - AGIL: adaptation (адаптація), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність)[5].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

По-перше, адаптивна культура - культура, здатна бути каталізатором змін, саме від цієї функції залежить здатність організації працювати в

довгостроковому періоді. Цінності, підтримувані адаптивної культурою: довіру, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т.д.

По-друге, культура повинна бути адекватна поставленим цілям. Корпоративна культура повинна допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставленої мети.

По-третє, оскільки адаптація до умов зовнішнього середовища вимагає від групи спільного вирішення завдань, група повинна мати здатність розвивати і підтримувати систему певних внутрішніх взаємин між своїми членами. Процес інтеграції - процес створення та розвитку групи відбувається одночасно з процесами вирішення проблем і досягнення заданих цілей.

По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством.

Модель AGIL виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами (інструментами) реалізації функцій цієї моделі. Якщо колективні вірування в організації та цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на досягнення успіху даної компанії.

Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами [4]:

- індивідуалізм / колегіальність (IND). Індивідуалізм передбачає, що людина діє виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Колективізм, навпаки, виходячи з того, що кожна людина за народженням або по роботі належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї. Змінні IND пов'язані з економічними, географічними і демографічними індикаторами;
- зона влади (PDI). Сфера розповсюдження влади як елемента культури визначається простором, в межах якого навіть найменш наділений владою індивід у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає його нормальним станом речей. Слід зазначити, що нерівноправ'я присутня у всіх культурах, хоча готовність лояльного ставлення до нього в різних культурах неоднакова. Індекс вимірювання масштабу влади PDI виявляє примітні зв'язку з географічним положенням, кількістю населення, добробутом країни і політичним становищем [3].;
- зниження (усунення) невизначеності (UIA). Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Невпевненість породжує страх. Громадські правила, приписи, норми поведінки покликані допомагати членам організації і суспільства в зниженні непевності та невизначеності. Для організацій слабе прагнення до усунення невизначеностей означає наявність малої кількості написаних правил, низьку стандартизацію та спеціалізацію.
- мужність / жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям в порівнянні з жіночими.

Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолубство. Жіночність, навпаки, визначається сигналізує перевагою професійної безпеки, підтриманням соціальних контактів, а також якості життя.

Слід зауважити, що при дослідженні та оцінці стану корпоративної культури на підприємстві доцільно визначити, яку з наведених моделей корпоративної культури використовує дане підприємство, що дасть змогу детальніше вивчити його політику та внутріфірмове середовище.

Тема 12. Типологія організаційних культур

1. Підходи до типізації організаційних культур
2. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей
3. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

1. Підходи до типізації організаційних культур

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

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

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. У процесі взаємного узго-дження контроль за роботою здійснюють самі оператори (ви-конавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є уміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації й ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або безпосередньому контролі. В цьому випадку певна особа (керів-ник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник дає певне завдання операторам та конт-ролює його виконання.

Стандартизація передбачає включення координації в про-граму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяль-ності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від ін-ших учасників процесу, і діють відповідно до цих очікувань. Якщо виконувані дії досить прості та мають рутинний харак-тер, як, наприклад, в конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи ви-конавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, форму-ються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своє-му розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінче-ного виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

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

Між розглянутими механізмами координації й організаційними характеристиками елементів організації є певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце за традиційної бюрократичної форми структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів, і організація набуває однієї з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

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

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей у цілях керівника і підлеглого. Внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішень. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності, наприклад, стратегічним, приділяється більше уваги, ніж операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури є ідеальними з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском

продукції, а також підприємства торгівлі, готельно-го господарства, громадського харчування, банки і пошта.

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

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї з стандартних програм, і етап виконання,
- що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;
- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів.

Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;

професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції. У теорії організації дивізійну схему

визначають як скоординовану децентралізацію. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та є відповідними за отримання результату.

Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи — дивізіони — не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби «накриті» зверху ще однією структурою з власною адміністративною надбудовою — штаб-квартирою. Сильні і слабкі сторони дивізійної структури: вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до «укорочення» цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізійних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і за механістичного підходу людина виявляється втраченою, а її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. ай Нас — для окремого випадку) — це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести такі: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноваційності та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють продуктивно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткого прив'язування до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі мають переважно неформальний характер.

Таким чином, розглянуті профілі п'яти типів структур можна звести до єдиного класифікатора форм побудови організації.

2. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей

Розрізняють такі типи корпоративної культури:

1. Культура влади – у даній культурі компанії особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такого роду культурою, як правило мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по сходах ієрархічної градації

здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення та організовувати їх виконання.

2. Рольова культура – характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

3. Культура завдання – даний вид культури орієнтований насамперед на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких компаніях володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній сфері діяльності і хто має максимальну інформацію.

4. Культура особистості – компанія з таким типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В умовах вітчизняної економіки, що трансформується, доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури як культура влади і культура завдання. Культура влади як джерело влади припускає ефективне використання і перерозподіл керівником наявних ресурсів, ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходах якої здійснюється за критеріями відданості загальній справі підприємства

Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, приймати і реалізовувати рішення. Культура завдання орієнтована на вирішення поставлених завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосовувати цей тип організаційної культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку визначальні в діяльності компанії. На корпоративну культуру першочерговий вплив здійснює філософія компанії, яка включає етичні принципи, що лежать в основі мислення і діяльності керівництва цієї компанії. Формування ключових принципів діяльності компанії має своєю головною метою створити в навколишньому середовищі та в очах співробітників компанії її певний образ або імідж. Ці принципи проголошуються в промовах засновників компаній, інформаційних документах, включаючи й рекламні ролики, вивіски. Ці принципи, об'єднані в систему, визначають ся як кредо компанії.

Один з пунктів кредо компанії “Дженерал Моторс” звучить так: “Головна мета “Дженерал Моторс” – робити продукцію і надавати сервіс такої якості, щоб клієнти одержали вище задоволення”.

У компанії “Ай-Бі-Ем” такий принцип звучить так: “Ай-Бі-Ем означає сервіс”.

Кожен службовець американської компанії “Тандем Комп’ютерінг” під час зарахування на роботу одержує книгу з назвою “Зрозуміти нашу філософію”, у якій засновник цієї фірми детально пояснює принципи і логіку функціонування компанії.

Якщо компанія вирішила дотримуватись у своїй діяльності подібних принципів, то для перетворення їх у життя необхідно мати на увазі таке:

1. керівник компанії повинен щодня виконувати вимоги, що впливають з філософії компанії, подаючи особистий приклад;
2. філософія компанії повинна стати невід’ємною частиною стилю керівництва; тільки тоді можна мотивувати співробітників у руслі цієї філософії;
3. обрана філософія повинна спочатку стати реальністю усередині компанії і тільки потім її можна переносити в зовнішнє середовище;
4. філософія компанії повинна діяти під гаслом “Такі принципи, за якими ми працюємо. Оцінюйте нас за ними”.

Імідж компанії, що існує у свідомості співробітників – це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять до числа співробітників, - це зовнішній образ компанії. Імідж починає формуватися відразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в абсолютній більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб відслідковувати образ, який виникає, і цілеспрямовано його коригувати в бажаному напрямі. У цьому випадку імідж складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має позитивні і негативні риси, через що про одні й ті самі компанії часом існують протилежні думки.

Процес формування іміджу включає кілька етапів:

- спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього використовують різні методи діагностики, в тому числі опитування, анкетування, спостереження;
 - на наступному етапі виявляються плюси і мінуси сформованого іміджу. Виходячи з завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх вирішенню, а негативними – ті, які заважають вирішувати поставлені завдання;
 - черговий етап роботи з іміджем припускає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. На цьому етапі складається програма роботи з іміджем, що згодом і реалізується.
- Образ компанії з’являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією – як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок, презентацій.

Дуже великі компанії прагнуть домогтися однаковості в зовнішньому вигляді, у поведженні і стилі спілкування співробітників контактної зони.

Мета, що переслідується, - максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і спрямувати увагу споживача на компанію. Рекламні послання несуть, як правило, пряме і опосередковане повідомлення. Схована інформація може трансливатися через символіку зображень і кольору.

Робота з іміджем – кропітка і тонка, вона торкається багатьох рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися.

Розглядаючи корпоративну культуру компанії, можна сказати, що це спосіб життя, мислення, дії та існування людей у компанії, основа яких – спільність вищих цілей і духовних цінностей. Таким чином, культура представляється як все проникаюче, всеохоплююче, що безпосередньо впливає на життя компанії в цілому.

Корпоративна культура виникає й існує в будь-якій компанії і може бути розглянута як система, що складається з:

- 1) ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії;
- 2) організаційної структури;
- 3) структури комунікацій;
- 4) структури соціально-психологічних відносин у колективі;
- 5) ігрової структури (міфів, легенд, звичаїв, традицій);
- 6) структури зовнішньої ідентифікації компанії (фірмового стилю).

3. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

Одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності, на

сьогодні, є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів,

прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в

колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною

частиною команди. Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в

промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони працюють не лише заради грошей і

якщо ви хочете їх стимулювати, гроші не найефективніший засіб. Щоб стимулювати

людей, треба зробити їх членами сім'ї і поводитися з ними, як з її шанованими

членами». Виходячи з вищесказаного стає очевидним необхідність

усвідомленого

формування і управління організаційною культурою підприємства.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [5, с. 102]. «Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [1, с. 36].

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряду певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства.

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 1).

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

2. Інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку

умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

5. Власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх та позиції по відношенню до організаційної культури. Але, треба відзначити, що в Україні, на жаль, відносини між власниками та менеджерами характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися один із одним, тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації менеджерів.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [1, с. 10]. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому. Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна. 4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно

небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч, який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості). Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури.

Модуль 3. Організаційний процес, самоорганізація, організаційні форми управління.

Тема 13. Основи організаційної діяльності

1. Альтернативні парадигми організаційного процесу.
2. Система управління - кібернетичний підхід.
3. Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

1. Альтернативні парадигми організаційного процесу.

Філософія соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі полягає у пізнанні глибинних факторів національного і загальноцивілізаційного прогресу. Саме нові ідеї, як складова інформаційних ресурсів, один із таких факторів, що постійно впливає на розвиток людини і суспільства в цілому. Використання цього впливу дасть змогу задіяти духовні, інтелектуальні, організаційні, матеріально-фінансові ресурси України для цивілізаційного стрибка і розв'язати невідкладні проблеми часу. Щодо нових технологій, то життя змушує акцентувати увагу на кількох головних напрямках їх розвитку. Змістом одного з них має стати застосування повних (автаркічних) циклів ресурсо- і природозберігаючих технологій (включаючи альтернативну енергетику, переробну промисловість, житлові екополіси, наукові парки та технополіси, мінімізовані транспортні потоки, а також пов'язані з цим інформатику, телекомунікації та ін.), спрямованих на перехід до нової екологічної ніші, зменшення антропогенного тиску на природу при забезпеченні достатнього рівня життєвого комфорту.

Другим важливим напрямом має стати створення соціально-організаційних структур, які діятимуть на принципах самоорганізації і візьмуть на себе координуючу та організуючу роль подолання в суспільстві кризових явищ. Саме такі структури будуть здатні створити умови для розкриття та реалізації творчих здібностей, талантів кожної людини, отже, сприятимуть інтелектуальному і духовному розвитку суспільства. Це дозволить наблизитися до істини, пошук якої не можна звузити, замовити або контролювати політичними чи бізнесовими інтересами, тому що при такому підході духовна складова розвитку не здатна буде виконувати свою інноваційну функцію в суспільстві, результатом якої є прогрес цивілізації.

Подальшим кроком має стати створення цілісної системи організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів в Україні. В єдиній суспільній свідомості — велика сила, але вона повинна бути урівноважена повагою до індивідуальних творчих здібностей. Потрібно розглядати людину з її потребами, інтересами, мотивами, цінностями, психологічною структурою і т.д. в системі мікро-, макро- та інтергосподарювання, усвідомити, що ринкові грошово-речові пріоритети не можуть замінити істинного призначення людини, що фірми, які підпорядкували свою діяльність суто матеріально-фінансовому інтересу, не

стільки формують, скільки руйнують економіку, що суспільно-регулювальні механізми комерційного характеру вступають у конфлікт з майбутніми глобальними цілями розвитку людства. Все це підштовхує до перетворення соціально-організаційних структур у «живі» організації, що сприятиме не лише зростанню матеріального добробуту, а й допоможе людям усвідомити гуманістичні цінності суспільного буття, зрозуміти, що на межі тисячоліть постає нова парадигма цивілізаційних змін, відкриваються можливості для світоглядного прориву, синтезу науки, освіти, мистецтва, культури на основі єдності людського, загальноцивілізаційного та космічного підходів.

Існують деякі універсальні принципи, дотримання яких дає змогу формувати здорові і ефективні організації. І навпаки, ігнорування цих принципів обов'язково призведе до проблем і загроз. Адже, крім фізичних законів, існують закони організації людських систем. Якщо ми їх не будемо враховувати, настане невідворотна розплата психічним і фізичним здоров'ям, втраченими фінансами, зіпсованими стосунками, зруйнованими долями, знищеними мріями. Перед тим, як створити організацію, слід створити певну модель, наближену до реальної. Ідеальною можна було б назвати організацію, що діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних зовнішніх керуючих впливах. Організація має діяти як єдиний живий організм, у майбутньому виключно як корпорація — органічне об'єднання людей, як найвищий рівень розвитку організації. Організація — це процес, корпорація — мета. Але навіть корпорація не може досягти прогресу, якщо відсутній приплив нових ідей і особистостей, здатних втілювати у життя необхідні зміни. Без них виникне дисгармонія між бажаннями новаторів та існуючими державними і недержавними чинниками, а також і через відсутність вищезгаданої інституційної інфраструктури, яка в основу своєї діяльності поклала б гармонізацію суспільних відносин, що дало б змогу в умовах існуючих суперечностей віднайти альтернативу і розв'язувати проблеми на належному рівні.

Будь-яка корпорація формується творчими особистостями. Реалізація творчих можливостей має бути спрямована на розуміння значення результатів цієї реалізації для сучасності. Але світ охопив егоїзм, при якому людина не бажає входити у співтовариство, встановлювати відносини взаємообміну і взаємовідповідальності між індивідом і співтовариством. Для сучасних організацій особливо важливо зрозуміти потребу у формах спільної роботи і управління, бо саме це дасть можливість аналізувати інформацію і знаходити відповіді, які приведуть до вирішення завдань майбутнього та забезпечать гідне життя прийдешнім поколінням. Люди стануть здатними брати на себе відповідальність, керуючись не особистими мотивами, а об'єктивною необхідністю. Якщо фундаментально розширити горизонт свідомості і відповідальності соціального організму та його членів, то цілі і завдання структури перевищать саму організацію, яка зможе інтенсивно кооперуватись і асоціюватись в різних формах. Таким чином, розвиток будь-якої організації, а через неї і суспільства в цілому безпосередньо пов'язаний з

розвитком свідомості і здібностей окремої людини, з формуванням її світогляду. Свідомо спрямувати даний процес через систему організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів є головним завданням сучасного менеджменту.

Враховуючи, що традиційний менеджмент, як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації, виникла об'єктивна необхідність сформулювати парадигму менеджменту XXI століття — менеджменту творчості, сутність якого:

по-перше — протистояння процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;

по-друге — створення умов для гармонізації відкритих саморегулювальних систем: людини, організації, суспільства і т. д.

по-третє — створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;

по-четверте — формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

2. Система управління - кібернетичний підхід.

Логістичні системи як цілеспрямовані динамічні системи належать до категорії кібернетичних систем.

Розглянемо основні кібернетичні поняття.

Кібернетика – наука про управління, зв'язок та обробку інформації.

Кібернетична система – цілеспрямована система щодо якої прийняте припущення про відносну ізольованість в інформаційному й абсолютну проникність у матеріально-енергетичному аспектах.

Об'єкт вивчення кібернетики – динамічні системи.

Предмет вивчення кібернетики – інформаційні процеси, пов'язані з управлінням динамічними системами.

Кібернетичне управління це – безперервна процедура в логістичній системі зі зворотним зв'язком. Інформація про хід процесу надходить до керуючого органу (група логістів). Тут здійснюються аналіз інформації, порівняння її з тим, що бажано було б мати, ухвалення рішення, оформлення розпоряджень та їх передача. Керований процес (операція) так чи інакше реагує на отримані розпорядження, при цьому на характер його функціонування впливають зовнішні умови. Інформація про зміну процесу (операції) як реакцію на розпорядження (управління) знову надходить у систему управління, чим здійснюється зворотний зв'язок.

Найбільш складним у системі логістичного управління є процес вироблення рішення.

Прийняття будь-якого рішення відбувається за такою схемою:

– постановка завдання (суть проблеми, обмеження, необхідність рішення);

- з'ясування суті поставленого завдання (мета, засоби її досягнення);
- оцінка стану питання (умови рішення задачі);
- вибір математичної моделі;
- виконання розрахунків;
- якісна оцінка факторів, не врахованих математичною моделлю;
- аналіз і синтез результатів кількісної та якісної оцінок;
- ухвалення рішення.

Щоб процес вироблення логістичного (підприємницького) рішення йшов правильним шляхом, необхідно насамперед правильно зрозуміти (усвідомити) суть поставленого завдання.

У процесі вироблення рішення беруть участь конкретні форми мислення – аналіз і синтез, індукція, аналогія, абстракція і конкретизація.

У ході вироблення логістичного рішення дуже важливо встановити причинно-наслідкові зв'язки між елементами обставин і ходом процесу.

У ході останньої фази прийняття рішення – при остаточному ухваленні рішення – крім максимізації або мінімізації основного показника логістичного процесу необхідно враховувати ще багато різних обставин (юридичні, соціальні, економічні і т. ін.), тому ця фаза не може бути формалізована, а повинна виконуватися (підприємцем, менеджером). Що ж стосовно попередніх етапів прийняття рішень, то вони можуть бути вирішені математичними методами теорії дослідження операцій.

Суть дослідження операцій полягає в моделюванні майбутніх дій досліджуваної організації (системи) з використанням різноманітного математичного апарату: теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії ігор, математичного програмування, теорії масового обслуговування та ін.

Дослідження операцій – методологія застосування математичних кількісних методів для обґрунтування рішень та оцінки їх ефективності у всіх сферах цілеспрямованої людської діяльності.

У логістиці об'єктом дослідження операцій є оптимізація логістичних систем, у тому числі процесів прийняття логістичних рішень.

У логістиці предметом дослідження операцій є завдання прийняття найкращих рішень у керованій логістичній системі на основі оцінки ефективності її функціонування.

Варто усвідомити, що дослідження операцій займається вивченням цілеспрямованої діяльності (якою є, зокрема, підприємницька та логістична діяльність), тобто системи дій, що служать для досягнення цілком визначеної конкретної мети, яка має бути чітко сформульована словесно, настільки чітко, щоб її можна було перекласти на мову математики і написати математичний вираз, формулу, що показує ступінь досягнення поставленої мети (показник якості, критерій процесу).

Операція – закінчена дія, захід (система заходів), об'єднана єдиним задумом, спрямована на рішення певного завдання та досягнення поставленої мети.

Так, у логістиці до досліджуваних операцій належать:

- організація потокового, виробничо-комерційного процесу;
- розробка проекту і створення логістичної системи;
- організація МТЗ конкретного комерційного підприємства.

Операція завжди має результат, тобто сукупність результатів, що виникають унаслідок її здійснення. Кожна операція має мету. Метою операції називають той результат, заради досягнення якого вона здійснюється.

Процедура дослідження операцій включає такі етапи*26:

1. Постановка завдання.
2. Вибір критерію ефективності або цільової функції дослідження.
3. Розробка моделі дослідження.
4. Визначення області можливих технічних рішень і характеристик.
5. Вибір характеристик для дослідження.
6. Виконання необхідних розрахунків.
7. Вибір оптимального рішення і перевірка його на адекватність.
8. Аналіз отриманих результатів і вироблення рекомендацій.

У процесі дослідження операцій враховується, що функціонування будь-якої частини логістичної системи впливає на роботу всіх її підсистем. Дослідження операцій можливо застосувати тільки у разі наявності декількох варіантів рішення (альтернатив). У підборі альтернатив бере участь підприємець (менеджер), оцінка ж ефективності альтернатив здійснюється методами дослідження операцій.

3. Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

У техніці використовуються три фундаментальних принципи:

- 1) Принцип розімкненого керування;
- 2) Принцип компенсації (керування за збуренням);
- 3) Принцип зворотного зв'язку (керування за відхиленням).

Принцип розімкненого керування полягає в тому, що алгоритм керування ґрунтується тільки на заданому алгоритмі функціонування і не контролюється збуреннями чи вихідними координатами. Структурна схема САР з принципом розімкненого керування наведена на рис.1.1

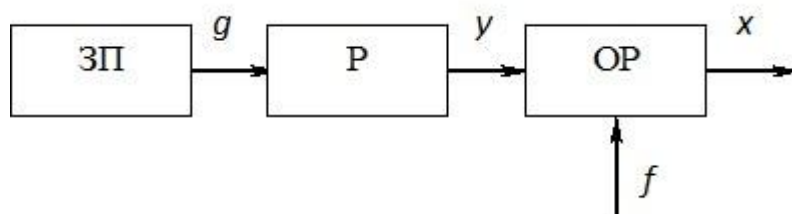


Рис.1.1

ЗП – задавальний пристрій; Р – регулятор; ОР – об'єкт регулювання; g – задавальний вектор станів пристрою; y – вектор станів регулятора; f – збурення; x – вектор станів об'єкта регулювання (вихідна величина).

У такій системі контроль за фактичним станом об'єкта регулювання не здійснюється, тому що близькість до бажаної поведінки системи забезпечується тільки точністю всіх елементів системи і відповідним вибором задавального вектора станів. Прикладом такої системи є параметричний стабілізатор напруги на стабілітроні. По розімкненому принципу побудовані пристрої пуску, лінійні підсилювачі, перетворювачі та ін.

Для компенсації відхилення x , що відбувається за рахунок появи збурень застосовують принцип компенсації та принцип зворотного зв'язку.

Принцип компенсації полягає в перетворенні збурення у величину того ж характеру, що і задавальний вплив, і зміні вектора регулятора таким чином, щоби здійснювалася повна компенсація збурення. Для цього вводиться канал компенсації КК.

Структурна схема САР з принципом компенсації наведена на рис.1.2.

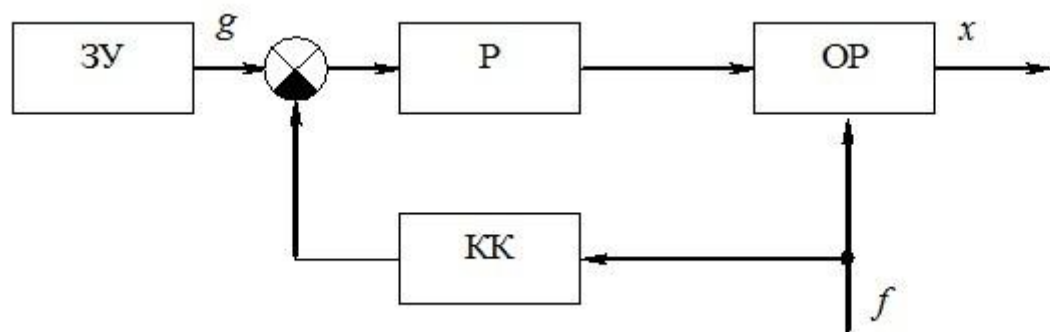


Рис.1.2

Перевагою принципу компенсації є можливість досягти інваріантності по збуренню. Недоліком є те, що відхилення вхідної величини від заданого значення може бути викликане впливом інших збурень.

Принцип компенсації використовується в системах стабілізації змінних стану об'єкта регулювання (струму, напруги, сили звуку, положення в просторі, тощо) в умовах збурень (зміна струму навантаження, напруга мережі, тощо).

У статичному режимі для систем стабілізації існують наступні типи залежностей вихідної величини $x(t)$ від величини збурення f (рис.1.3):

- 1 – перекомпенсація;
- 2 – інваріантність – властивість системи, в якій збурення не впливає на вихідну величину;
- 3 – недокомпенсація;
- 4 – нелінійна залежність.

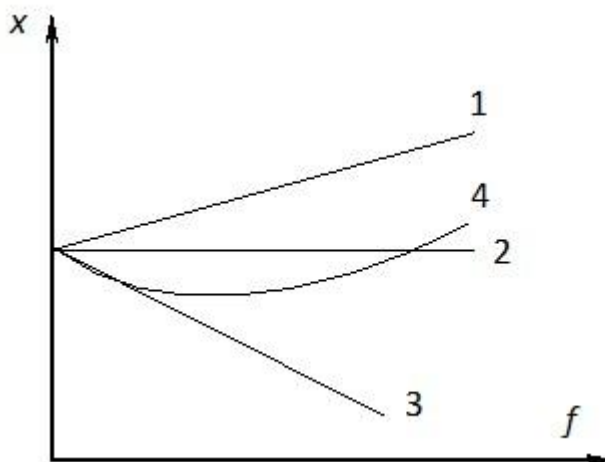


Рис.1.3

Принцип керування по відхиленню полягає в тому, що вихідна величина вимірюється, і порівнюється з задавальним впливом. У результаті виділяється деяке відхилення (сигнал неузгодженості ε , рис.1.4), що перетворюється у вектор регулювання y , який впливає на ОР таким чином, щоби зменшити зміну x .

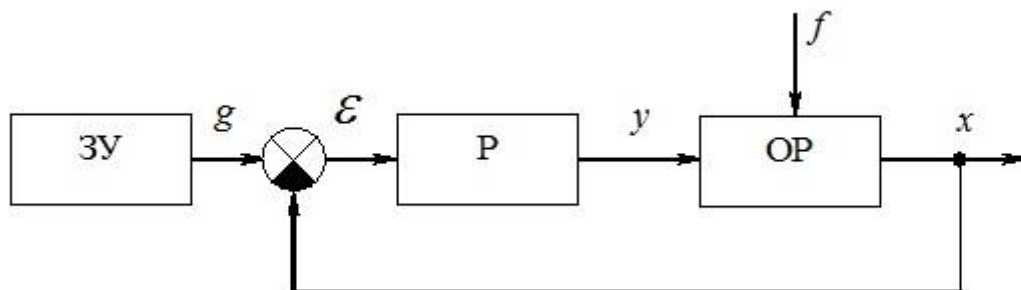


Рис.1.4

У системі автоматичного регулювання для реалізації керування по відхиленню вводять зворотний зв'язок на відміну від принципу компенсації, в якому немає зворотного зв'язку, і вихідна величина не надходить на вхід схеми.

Переваги принципу зворотного зв'язку:

- 1) відхилення x зменшується незалежно від того, якими факторами воно викликане;
- 2) менша чутливість до зміни параметрів елементів схеми в порівнянні з розімкненими системами;
- 3) принцип можна застосовувати до об'єктів, характеристики яких невідомі — бажано знати характеристики об'єкту, але не обов'язкове детальне і точне знання всіх характеристик, більш принциповою є умова можливості керування, тобто керованості об'єкту керування;
- 4) технічно легше реалізовується в порівнянні з розімкненими системами, де необхідний точний попередній розрахунок всіх параметрів, характеристик та сигналів, їх узгодження між собою, а також підлаштування параметрів в процесі роботи.

Недоліки:

- 1) у простих одноконтурних системах не можна досягти повної інваріантності;
- 2) для систем із зворотними зв'язками характерна проблема стійкості.

Застосування комбінованого регулювання по збуренню та відхиленню підвищує ефективність регулювання. Комбіновані регулятори поєднують переваги обох принципів – швидкість реакції на зміну збурення і точне регулювання незалежно від причини, що викликала відхилення.

Тема 14. Процес оптимізації управління організацією

1. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.
2. Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

1. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.

Відомий ряд термінів, які були запропоновані для визначення систем, що пристосовуються до умов, які змінюються. Серед них такі як «управління з навчанням», «самооптимізація», «самоорганізація»".

Найбільш вдалим варто вважати термін адаптивне управління.

Автоматичні системи, у яких параметри, структура системи або керуючі впливи автоматично змінюються на основі поточної інформації з метою досягнення оптимального в якомусь сенсі стану системи при початковій невизначеності й умовах, що змінюються, називаються адаптивними.

Існують й інші визначення. Наприклад, у роботі [Ошибка! Источник ссылки не найден.] сказано, що адаптивна система - така система, що забезпечує в темпі реального процесу зменшення апіорних невизначеностей, що приводить до ефективного управління ходом процесу. У визначенні використовується поняття «ефективне управління»" замість оптимальне, у зв'язку з тим, що в більшості випадків строга оптимальність недосяжна.

Різниця між класичними регуляторами зі зворотнім зв'язком та адаптивними регуляторами в тому, що класичні використовують принцип зворотного зв'язку для компенсації невідомих збурень та станів об'єкта. Зворотний зв'язок фіксований та підсилює або якось змінює похибку $e = y_3 - y$ (y_3 — задане значення вихідної величини об'єкта y). Такий підхід у всіх ситуаціях. Основа адаптивної системи — зміна підходу до обробки похибки регулювання, тобто адаптація закону керування до невідомих умов та розширення області реальних випадків, коли може бути досягнуте високоякісне керування. Адаптацію можна розглядати як зворотній зв'язок високого рівня, де параметри регулятора змінюються в залежності від особливостей поведінки об'єкта.

Існує багато підходів до класифікації систем адаптивного керування. В залежності від опорних відмінностей між підходами до формування управляючого керування, різні науковці по-різному групують такі системи.

Одна з можливих схем класифікації адаптивних систем представлена на рисунку 1.4.

У класі адаптивних систем звичайно виділяють три великі групи: самонастроювальні системи (СНС), системи, що самоорганізуються й навчаються.

Будемо розглядати як окремий спеціальний підклас адаптивних САУ системи, що володіють адаптивними властивостями або системи, еквівалентні адаптивним.

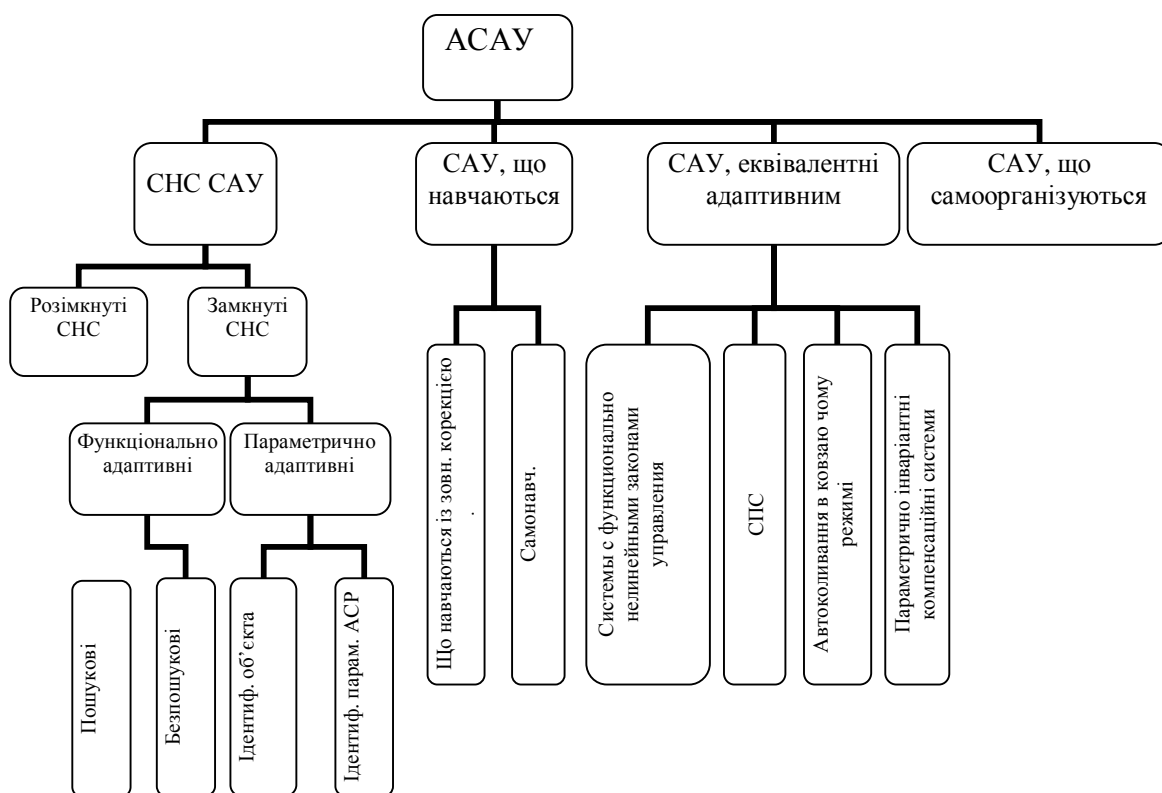


Рисунок 1.4 — Класифікація адаптивних систем

Самонастроювальна система автоматичного управління - це така система, у якій на основі інформації про параметри зовнішніх впливів, про динамічні характеристики об'єкта або системи, одержуваних у процесі роботи, здійснюється зміна параметрів регулятора або керуючий вплив з метою досягнення заданого або екстремального значення критерію якості функціонування.

Всі самонастроювальні регулятори можна розділити на два великих класи: розімкнуті СНС і замкнуті.

Динамічні властивості деяких об'єктів повністю визначаються зовнішніми факторами, доступними прямому виміру. Якщо відомо, як повинен настроюватися регулятор залежно від цих факторів, можна застосовувати прямий метод настроювання, або адаптацію по розімкнутому циклі. При цьому сигнали зворотного зв'язку, що йдуть від замкнутого контуру управління до регулятора, відсутні.

В умовах, коли неможливо оцінити динамічні властивості об'єкта безпосередньо, доводиться використовувати настроювання зі зворотним зв'язком, або адаптацію по замкнутому циклі. При цьому необхідний мінімум інформації про об'єкт (його порядок, параметри) одержують шляхом обробки вимірів вхідних і вихідних сигналів. Виходячи з отриманих даних виконується розрахунок і настроювання регулятора. Структурно це рівносильно введенню іншого зворотного зв'язку й відповідно іншого замкнутого контуру, у якому інформація циркулює в такий спосіб: сигнали в контурі управління - алгоритм настроювання - регулятор - сигнали в контурі управління.

Замкнуті СНС підрозділяються на функціонально-адаптивні АСР і параметрично-адаптивні.

Функціонально-адаптивними називаються такі АСАУ, у яких виробляється зміна параметрів або управління залежно від значення критерію якості функціонування системи.

Алгоритми, які реалізуються у функціонально-адаптивних САУ, називаються прямими алгоритмами адаптивного управління.

У класі функціонально-адаптивних систем виділяють дві групи: пошукові й безпошукові АСАУ.

У **пошукових** системах відшукування мінімуму критерію якості I_{\min} здійснюється шляхом організації спеціальних пошукових рухів змінюваних параметрів або керувань.

Керуючому впливу або параметрам САУ \dot{a} задається пробне відхилення, потім оцінюється збільшення ΔI й залежно від його величини й знака здійснюється рух по \dot{u} або \dot{a} , тобто здійснюється зміна \dot{u} або \dot{a} в потрібну сторону, убік одержання I_{\max} .

Пошукові СНС по призначенню підрозділяються на два великих класи.

До першого відносяться системи автоматичної оптимізації режиму роботи об'єкта управління або системи екстремального управління. До другого – системи, що автоматично змінюють настроювання САУ з метою забезпечення оптимальних динамічних властивостей. Їх називають також системами автоматичної параметричної оптимізації.

У другу групу функціонально-адаптивних регуляторів входять безпошукові регулятори з еталонною моделлю.

Безпошукові системи управління – це такі САУ, у яких на основі апріорної або поточної інформації обчислюється критерій оптимальності, зрівнюється із заданим значенням і по неузгодженості формується управління.

У безпошукових системах застосовується принцип управління по відхиленню або по збурюванню, а пошукові рухи для досягнення $I = I_{\min}$ або $I \leq I_{\text{зад}}$ відсутні.

На підставі апріорної й поточної інформації про вхідні впливи й стан системи обчислюється деяке необхідне значення міри якості $I = I_{\text{зад}}$, зрівнюється з поточним значенням I і підраховується неузгодженість ΔI .

По величині ΔI вектори \dot{u} або \dot{a} змінюються так, щоб ΔI звести до нуля або мінімально можливої величини.

Процес визначення $I_{зад}$ можна розглядати як процес відшукування деякої моделі - еталона, по якій здійснюється настроювання характеристик реальної системи. У регуляторах з еталонною моделлю (рисунок 1.6) ставиться завдання одержання такої реакції замкнутого контуру управління на певний вхідний сигнал, що була б максимально близька до реакції на цей же сигнал заданої еталонної моделі.

Модель-еталон може являти собою:

1) Реальну динамічну ланку з постійними коефіцієнтами або такими, що перестроюються.

2) Еталонне значення параметра.

У безпошуковій системі використовують інформацію про характеристики САУ й збурюючих впливів, що отримують у процесі роботи САУ.

Параметрично-адаптивними АСР називаються такі, у яких зміна параметрів регулятора виробляється на підставі поточної інформації про вектор параметрів об'єкта. При цьому слід зазначити, що ідентифікації підлягає або тільки об'єкт, або вся система керування.

Розглянемо структурну схему адаптивної АСР із ідентифікацією, що зображена на рисунку 1.5.

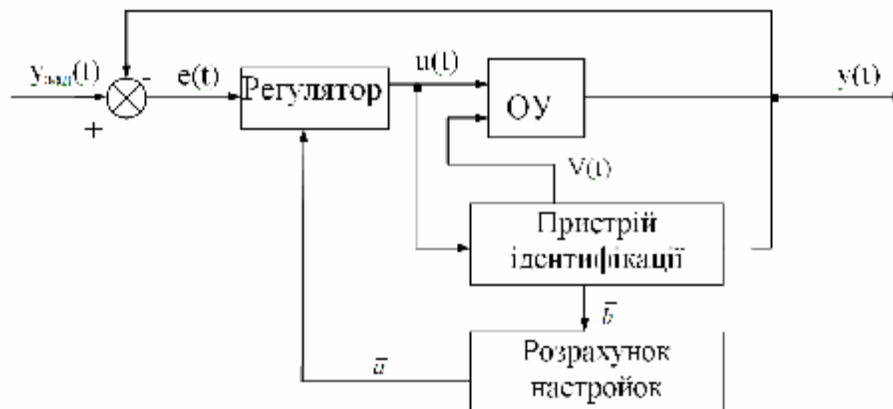


Рисунок 1.5 — Структурна схема адаптивної АСР із ідентифікацією

На об'єкт подається детерміноване або стохастичне збурювання $V(t)$ і пристрій ідентифікації, отримуючи інформацію про перехідні процеси в системі, визначає параметри об'єкта або системи регулювання.

Вектор \bar{b} надходить на блок розрахунку настроювань регулятора, у якому розраховується поточне значення настроювань (\bar{a}).

Процес адаптації в параметрично-адаптивних АСР проходить у три етапи:

1. Ідентифікація об'єкта або системи керування в цілому;
2. Розрахунок регулятора;
3. Настроювання регулятора.

Алгоритми ідентифікації й розрахунку настроювань називають ідентифікаційними алгоритмами адаптивного управління. Системи з ідентифікаційним алгоритмом також називають параметрично-адаптивними системами.

Розглянемо інші класи адаптивних систем відповідно до схеми, на якій зображена класифікація АСАУ.

Системи, що самоорганізуються, - це системи, у яких здійснюється пристосування до умов, що змінюються, за рахунок зміни структури системи керування.

Системи, що навчаються - системи, у яких використовується адаптація, що забезпечує заданий оптимальний режим за рахунок поступового накопичення, запам'ятовування й аналізу інформації про поведінку системи й зміни законів функціонування.

Накопичення й узагальнення інформації в процесі навчання можна здійснювати за рахунок внесення "еталонного досвіду" у систему ззовні.

Системі пред'являють деяку навчальну послідовність ситуацій на основі якої формують поведінку з використанням принципу "заохочення-покарання", тобто правильна реакція системи запам'ятовується й використовується для організації змін динамічних властивостей системи.

Ці системи називаються «системи, що навчаються із заохоченням».

Системи, що самонавчаються, - це такі, які забезпечують накопичення інформації, її аналіз і використання без втручання ззовні.

Системи управління, еквівалентні адаптивним, використовують особливі режими або властивості нелінійних систем, наприклад, режими автоколивальних, ковзаючі режими, для організації контрольованих змін динамічних властивостей.

Спеціально організовані особливі режими в таких системах служать або додатковим джерелом робочої інформації про умови, що змінюються, функціонування системи, або наділяють систему керування новими властивостями. До них відносяться релейні автоколивальні системи у ковзному режимі, адаптивні системи зі змінною структурою, системи з функціонально нелінійними законами управління, параметрично інваріантні АСР.

У роботі [Ошибка! Источник ссылки не найден.] запропонована класифікація адаптивних систем керування по підходах до формування механізму адаптації. Цей варіант класифікації наведений на рис. 1.6. Системи, що навчаються, не включені до переліку.

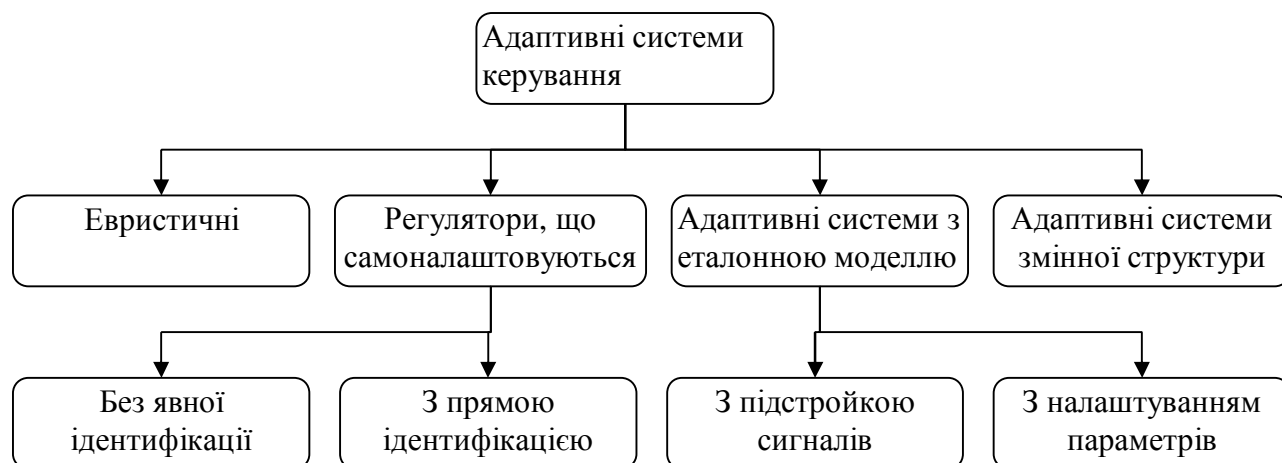


Рисунок 1.6 — Класифікація адаптивних систем керування

Адаптивні системи, засновані на евристичному підході, самоналаштовувальних регуляторах та системах з еталонною моделлю являються трьома основними підходами до адаптивного керування. Системи змінної структури змінюють свою будову згідно з встановленою для них процедури.

2. Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

Методом управління називається спосіб впливу на учасників управлінського процесу.

Існують різні підходи до класифікації методів управління. Розглянемо таку класифікацію методів управління: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні.

Організаційні методи передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Це інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, в роз'ясненні змісту роботи і можливих труднощів, у попередженні характерних помилок, у роз'ясненні рівня відповідальності за доручену справу, передбачає рекомендації і поради щодо організації роботи. Інструктування може мати наочну форму (керівник навчально-виховного закладу сам проводить роз'яснення) чи існувати у формі спеціально розробленої документації (наприклад, інструкція про порядок звільнення від перевірних та випускних екзаменів учнів загальноосвітніх шкіл України).

Регламентування виявляється в штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом.

Метод нормування чітко визначає нормативи навчального навантаження, нормативи витрат (наприклад, сировини, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях), часу, чисельності педагогічного і обслуговуючого персоналу та ін.

Розпорядчі акти (Закон України “Про освіту”, Типовий статут середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу, накази Міністерства освіти, обласного управління освіти, районного (міського) відділу освіти, накази і розпорядження директора навчально-виховного закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковими для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ директора навчально-виховного закладу про підготовку і організацію випускних екзаменів, про проведення предметних олімпіад, про організацію літнього відпочинку учнів і ін. (рішення педагогічної ради, резолюція конференції закладу тощо).

До педагогічних методів управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань і ін.

Соціально-психологічні методи управління. До цієї групи методів відносять методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання (заохочення і покарання), методи впливу на педагогічних працівників на основі використання традицій педагогічного колективу (посвячення молодого педагога, звіти творчих учителів), створення нормального психологічного клімату в колективі тощо, а також методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методик і ін), які дозволяють визначити сформованість громадської думки, розподіл симпатій в колективі, рівень задоволення роботою.

Економічні методи управління — це методи матеріального стимулювання (преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації), економічного планування, бюджетного управління і ін.

Тема 15. Синергетична концепція самоорганізації

1. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.
2. Атрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос.
3. Процеси самоорганізації.
4. Принципи самоорганізації

1. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.

Термін "синергетика" походить від грецького "сінергос" - спільно діючий. У даному випадку маються на увазі спільні зусилля вчених багатьох областей знання з пошуку нових парадигм пізнання явищ природи, суспільства і створення наукової картини світу, що відповідає сучасним вимогам. На стиках наук, на шляхах їх інтеграції в рамках нелінійного мислення з'являється можливість дійсно по-новому поглянути на результати досліджень в астрономії та космології, фізики і хімії, математики, біології, інших природничих науках, науках про людину і суспільство. При цьому відбувається не тільки інтеграція наукових досягнень, пов'язаних з використанням різних теоретико-методологічних напрямів сучасності, але і

звернення до найбільш продуктивним ідеям всіх часів і народів, зокрема, до ідей давнину, як на Сході, так і на Заході.

У мислителів Сходу (особливо Китаю та Індії) синергетика запозичує і розвиває далі філософські концепції цілісності світобудови (усі в усьому) і ідею загального закону, єдиного шляху, якого дотримуються і світ в цілому, і людина у ньому. Від Заходу ж вона успадковує традиції аналізу з використанням математичного апарату, опору на експеримент. Серед філософських течій нового часу на становлення синергетики вплинули як діалектичний матеріалізм, а й деякі ідеї позитивізму, онтологізма, редукціонізму. На такій концептуальній основі синергетика веде діалог з минулим, сьогоденням і майбутнім. У результаті формується принципово нова теорія і методологія пізнання, яка, спираючись на останні досягнення математичного моделювання за допомогою сучасної обчислювальної техніки, стала конкурентом філософії.

Снергетика - це не тільки своєрідний синтез багатьох наукових методів дослідження, методологічних систем, теоретичних побудов, а й переведення їх у нові виміри постнекласической науки, що відбивається у формуванні відповідного категоріального апарату. У результаті ми отримуємо нові виміри природної та соціальної дійсності, нові методи її опису, аналізу, типологізації, інтерпретації явищ і процесів, їх осмислення.

У синергетики складається і власний предмет дослідження. Вона вивчає закономірності та механізми самоорганізації (переходу від хаосу до порядку) у відкритих нелінійних системах складної конфігурації, якими, безумовно, є і природа в цілому, і людське суспільство, і багато систем штучного походження. Будучи тісно пов'язаної з кібернетикою, математичним моделюванням і системним підходом до вивчення реальності, синергетика розширює наші уявлення про саморусі і розвитку матерії, взаємозв'язку матеріального і духовного, дозволяє по-іншому поглянути на еволюційні процеси в природі, на процеси виникнення життя і людини, на перспективи людської цивілізації в космологічних просторово-часових масштабах.

Специфіка предмета синергетики полягає в тому, що вона вивчає процеси самоорганізації у відкритих системах під кутом зору нелінійного мислення. Об'єктом ж дослідження є складноорганізовані нерівноважні системи, що знаходяться на різних стадіях переходу від хаосу до порядку і назад. Евристичні можливості синергетики знаходиться використання практично у всіх галузях знання.

Синергетика не є вже сформованою наукою. До нового напрямку міждисциплінарних досліджень приєднуються представники самих різноманітних галузей знання, які, природно, йдуть до осмислення ідей синергетики з позицій своєї вихідної спеціалізації, будь то фізика або математика, біологія або хімія, філософія чи соціологія, економіка чи кібернетика.

До теперішнього часу на Заході склалися і активно функціонують дві головні школи досліджень у галузі синергетики. По-перше, це брюссельська школа лауреата Нобелівської премії з хімії за 1977 рік Іллі Романовича Пригожина (з числа нащадків російських емігрантів, що покинули Росії після революційних подій 1917 року). По-друге, школа німецького вченого-фізика Г. Хакена, який очолює Інститут синергетики і теоретичної фізики та Штутгарті (Німеччина). Саме він першим почав використовувати термін «синергетика».

В результаті розробки ідей синергетики та відповідних методів системних і міждисциплінарних досліджень відкривається перспектива виходу на розуміння інтегральних сценаріїв розгортання подій у Всесвіті на мікро-, макро - і мегауровнях, що дозволить переосмислити і роль людини у глобальних процесах, в структурі пізнавальної та практичної діяльності. З цих позицій легше визначити стратегію рішення і суто земних проблем. Загальні контури такої стратегії вже вимальовуються. Від одвічної боротьби з природою людство починає переходити до пошуку свого призначення в ній, до коеволюції з природою.

Становлення нового підходу до пізнання природного і соціальної дійсності нерозривно пов'язане з розробкою відповідної системи понять і категорій. Будь-яка багаторівнева структура розглядається в синергетики з точки зору її відкритості чи закритості (ізолюваності), лінійності або нелінійності, стабільності чи нестійкості, порядку або хаосу, самоорганізації, дисипативних, фрактальності і т.д. Крім того, в синергетики використовуються такі поняття як "аттрактор", "біфуркації", "кооперативні процеси", а також цілий ряд інших. Багато з них вже міцно увійшли в науковий обіг. Інші ж вимагають докладного пояснення, відповідної інтерпретації.

Почнемо про з'ясування змісту понять відкритості та закритості системи. Відкритість означає, перш за все, така властивість системи, при якому вона має можливість безперервного обміну речовиною, енергією та інформацією з навколишнім середовищем. Причому, можливості такого обміну існують в кожній точці системи, а не тільки через фіксовані канали. Ще однією властивістю відкритих систем є можливість управління всіма ресурсами системи або її точки. Так повинна виглядати відкрита система в ідеалі. На практиці ж ми зустрічаємося з цілою гамою перехідних станів від повної відкритості до повної ізоляції.

Незважаючи на те, що відкрита система являє собою логічно та організаційно єдиний комплекс, кожен окремий елемент комплексу має достатньо ступенів свободи для свого індивідуального самовираження і розвитку, не порушує цілісність системи. Це можна показати на прикладі природних і соціальних об'єктів. Так, суспільство (держава) може бути легко віднесено до відкритого або закритого типу. До закритих товариств належать, насамперед, тоталітарні держави з надмірно централізованою системою управління і зневагою до прав і свобод людини. У відкритому ж суспільстві кожен його член може вільно переміщатися всередині і за

межами держави, обмінюючись інформацією, ідеями, матеріальними і духовними цінностями без всяких обмежень. У відкритому суспільстві людина стає повноправною особистістю, а не гвинтиком державної машини. Це поширюється не тільки на становище індивіда, але і на всі інші компоненти відкритого суспільства (колективи, організації, міста, області тощо).

Нелінійність є фундаментальною характеристикою відкритої системи і передбачає безперервність вибору альтернатив її розвитку. Нелінійна система обов'язково багатовимірна, багатоваріантна і не піддається класичних методів опису, що породжує потребу у виробленні таких методів, які відповідали б умовам завдання. У математиці нелійними називають такі рівняння, які мають декілька якісно різних рішень. Безлічі способів вирішення завдань, пов'язаних з нелійними рівняннями, відповідає безліч шляхів еволюції, описуваної цими рівняннями. Необхідність аналізу подібних ситуацій у пізнавальній діяльності призвела багатьох вчених до розробки методології вирішення евристичних проблем в нелінійних середовищах. Ця методологія отримала назву нелінійного мислення.

Терміном "дисипативні" (у перекладі з англійської - "розсіюючі") позначаються відкриті нелінійні системи, де переважають процеси розмивання, розсіювання неоднорідностей. Відбувається переклад (спуск) надлишків надходжень речовини та енергії на низлежачих рівні (в більш прості форми) або виведення їх за межі системи. Дисипація означає, таким чином, переструктурування чужого в своє і розсіювання зайвого. "Дисипативні процеси, - пише І. Р. Пригожий - ведуть не до рівноваги, але до формування дисипативних структур, тотожних процесам, які через взаємної компенсації призводять до рівноваги." Функціонування такої безперервно взаємодіє з навколишнім середовищем системи як би суперечить другому закону термодинаміки і для його адекватного опису і пояснення необхідні нетрадиційні підходи, пов'язані з нелінійним мисленням. Більшість об'єктів природи (наше сонце, інші зірки, галактики і т.д.) є дисипативними системами. Ними є всі живі істоти, які можуть існувати тільки на основі такого роду включеності в навколишнє середовище. Великі соціальні об'єкти (наприклад, міста, держави) також можна віднести до дисипативним структурам.

Поняття самоорганізації виражає здатність складних систем до упорядкування своєї внутрішньої структури. Самоорганізація в складних і динамічних відкритих системах можлива лише при наявності досить великого числа взаємодіючих елементів. Причому, поведінка взаємодіючих елементів має бути кооперативним та когерентним. Це відноситься і до природи і до суспільства. Механізм самоорганізації починає діяти в рамках більш масштабних і якісно інших структур. І охоплює вже не окремі спільності людей, а все людське співтовариство.

У синергетики використовуються також поняття, що позначають специфіку деяких станів в еволюції відкритих, нелінійних самоорганізованих систем.

2. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос.

Поняттям "біфуркація" позначається стан системи, що знаходиться перед вибором можливих варіантів функціонування або шляхів еволюції (розвилка доріг). У математиці це означає розгалуження рішень нелінійного диференціального рівняння. У точці біфуркації (на роздоріжжі) система знаходиться в нерівноважному стані, де найменші флуктуації або випадкові обставини можуть кардинально змінити напрямок подальшого розвитку, закриваючи тим самим можливості руху альтернативним шляхом. Характеризуючи такі стани, І.Р. Пригожий підкреслює «унікальність точок біфуркації, в яких стан системи втрачає стабільність і може розвиватися в бік багатьох різних режимів функціонування».

Оскільки проблема вибору режимів функціонування або напрямків розвитку виникає перед будь-якою системою, що самоорганізується, в синергетики приступили до побудови та дослідження біфуркаційних моделей з тим, щоб спробувати виявити закономірність у самій випадковості.

Поняття "аттрактор" (від латинського - притягати) означає деяку сукупність умов, при яких вибір шляхів руху або еволюції різних систем відбувається по збіжних траєкторіях, і, в кінцевому результаті, як би притягається до однієї точки. Наочно це можна представити у вигляді конуса побутової воронки, що направляє рух частинок рідини або сипких тіл (наприклад, піску) до свого центру (вершині конуса - горловині воронки) незалежно від початкових траєкторій. Простір всередині конуса воронки (аттрактора), де будь-яка частинка (система) туди потрапила поступово зміщується в заданому напрямі, називають "зоною аттрактора".

Розрізняють декілька різновидів аттрактора, серед яких слід виділити так званий "дивний аттрактор". При станах системи характеризуються дивним аттракторів, стає неможливим визначити поведінку частинок (їх поведінка) в кожен даний момент, хоча ми, і впевнені, що вони знаходяться в зоні аттрактора.

За допомогою алгоритмів дивного аттрактора наука виходить на опис змін у кліматі, погодних процесів, руху деяких небесних тіл, поведінки багатьох елементарних частинок, явищ теплової конвекції і т.д.

Важливе значення для синергетичного світорозуміння має поняття фрактальності (самоподібності). Фракталами позначають явища масштабної інваріантності, коли подальші ферми самоорганізації матеріальних і соціальних систем нагадують за своєю будовою попередні. Такі явища ми досить часто спостерігаємо в природі. Наприклад, наукою давно підмічено, що будова сонячної системи (як і всіх зоряних систем) у певній мірі подібно будовою атома, але на два десятки порядків у великих просторово-часових масштабах.

Фрактальні аналогії в синергетики є одним з методів пізнання природних і соціальних явищ, оскільки часто служать основою для побудови наукових гіпотез і теорій. Наприклад, подібність обрисів звернених один до одного частин материків (наприклад, Африки і Південної Америки) послужило підставою для висунення гіпотези про їх походження, як відомо, потім підтвердившейся.

Синергетика, користуючись даним методом, дає пояснення, чому тих чи інших етапах еволюційного розвитку повторюються певні структури (наприклад, вихрові), розкриває їх роль у процесах самоорганізації у нелінійних системах різних масштабів. Історія людського суспільства також дає чимало приводів для роздумів на фрактальні теми.

Формуючи свій категоріальний апарат, синергетика намагає також закономірності, що відображають специфіку нового світобачення. До них слід віднести закономірності самоорганізації у відкритих нелінійних системах, закономірності перебігу дисипативних процесів у різних середовищах, закономірності прояву фрактальності, закономірності в біфуркаційних ситуаціях і т.д. Синергетичні закономірності виявляють себе як у матеріальному світі відсталой (неорганічної) природи, так і в світі живої природи, у тому числі і в соціумі.

Таким чином, становлення синергетики створює нову теоретико-методологічну парадигму дослідження природних і соціальних явищ. Вона, на думку Г.І. Рузавіна, дозволяє "проаналізувати і звести в єдине ціле багато результати, отримані в астрономії та космології, фізики і хімії, біофізиці та біохімії, генетиці та молекулярній біології, геології та екології, які належать до різних аспектів мікро і макроеволюції". Ретельний аналіз позицій синергетичного підходу накопичених фактів і фундаментальних відкриттів в сучасній науці сприятиме поглибленню, уточненню і конкретизації найважливіших положень наукових теорій про розвиток матерії, сутності життя »Розуму і перспективи людської цивілізації. По ряду важливих аспектів пізнання слід очікувати радикальних змін у світоглядних установках, в поясненні загадок природи.

3. Процеси самоорганізації.

Самоорганізація — термін, який вживається для визначення процесів виникнення складних структур при відсутності нав'язаного зовнішньою дією порядку.

Самоорганізація виникає у відкритих нелінійних, нерівноважних системах. Одним із проявів самоорганізації вважається виникнення та існування життя.

Процеси самоорганізації вивчає сучасний міждисциплінарний розділ науки — синергетика.

До прикладів самоорганізації належать виникнення автоколивань і періодичних структур на зразок комірок Бенара, автохвилі, бі- та мультистабільність, тощо.

Самоорганізація та ентропія

Процеси самоорганізації виникають в системах, далеких від стану термодинамічної рівноваги. В рівноважному стані ентропія термодинамічної системи має максимальне значення (дивіться Другий закон термодинаміки), що відповідає максимально можливому безпорядку. Впорядкований стан може виникнути в тому випадку, коли система відкрита, тобто обмінюється енергією і масою з навколишнім середовищем. Такі системи називають дисипативними, оскільки вони розсіюють (дисипують) отриману від зовнішнього джерела енергію. Притік і дисипація енергії відповідають від'ємному потоку ентропії. В умовах з від'ємним потоком ентропії через систему, її стан вже не обов'язково повинен бути максимально неупорядкованим. Таким чином виникає можливість створення складних впорядкованих структур.

4. Принципи самоорганізації

Динаміка Всесвіту проявляється в двох суперечливих взаємодоповнительностью процесах: руйнування і творення.

Історично першим був відкритий принцип руйнування, який більш відомий як другий закон термодинаміки, або принцип зростання ентропії: у будь-якому реальному процесі ентропія Всесвіту зростає. Як з'ясувалося, цей закон має загальний характер. Він пройшов перевірку часом і до цих пір вважається одним із найфундаментальніших законів природи.

Ентропія є міра хаосу, а також міра невизначеності, непередбачуваності, абсурду в системі. Міра визначеності, передбачуваності, логічності в системі називається негентропії або інформацією. Чим більш впорядкована структура системи, тим більше вона передбачувана, тим більше її негентропії.

Тобто згідно з принципом зростання ентропії будь-який процес супроводжується руйнуванням впорядкованих структур систем Всесвіту і наростанням хаосу і невизначеності.

Ентропія є також мірою якості енергії, під яким розуміють ступінь її концентрації і спрямованості. Чим більше якість енергії, тим менше її ентропія, тим більша кількість перетворень з однієї форми в іншу вона може зазнати. Наприклад, електричну енергію (спрямований рух електронів) можна перетворити в механічну (спрямований рух фізичного тіла), потім знову в електричну, потім, наприклад, в хімічну і т.д. При кожному перетворенні частина енергії необоротно розсіюється в тепло (хаотичний рух частинок), так що ККД будь-якого перетворення енергії завжди менше одиниці. Зрештою вся енергія після ряду перетворень переходить в теплову форму. Це кінцевий пункт будь порції енергії. Подальше корисне використання цієї енергії можливе лише при наявності більш холодного резервуара (холодильника) в навколишньому середовищі. Але коли температура даної порції енергії стане дорівнює температурі навколишнього середовища, її повторне використання стає неможливим, енергія остаточно деградує.

Тобто будь-який процес супроводжується зниженням якості енергії, яка прагне розсіятися по всьому об'єму Всесвіту. Це необоротно. Кругообіг енергії неможливий. Все в світі руйнується і деградує. Як вважав Больцман, колись вся енергія розсіється по Всесвіту, вирівнюються всі температури, і всі процеси зупиняться, що знаменує собою "теплову смерть Всесвіту". Згідно сучасним уявленням "теплова смерть" нам не загрожує, тому що Всесвіт розширюється, про що Больцман ще не знав.

Принцип зростання ентропії можна вивести з першого постулату принципу оптимальності (див. попередню главу). У варіаційній формулюванні принцип зростання ентропії звучить наступним чином: система прагне до стану, в якому незначні зміни даного стану не призводять до істотної зміни ентропії (ентропія - це інтегральна функція, тобто має властивості функціоналу). Особливо наочно це можна спостерігати на прикладі найпростішої статистичної системи, що представляє собою ящик, заповнений рухомими частинками (рис.10). Опускаючи подробиці розрахунку ентропії, можна сказати, що ентропія такої системи мінімальна S_{10} , коли всі частинки розташовані впорядкованої компактною групою. Положення якоїсь окремої частинки в цьому випадку виявляється більш передбачуваним, ніж якщо б частинки розташовувалися менш компактно. Ентропія максимальна $S_{2S_{\max}}$, коли частинки хаотично розсіяні по об'єму ящика. Якщо ми видалимо одну частинку з компактної групи і перенесемо її в будь-яке інше місце ящика, то нове значення ентропії системи S'_1 виявиться істотно більше попереднього, тобто $dS_1 = S'_1 - S_{10}$. Якщо ми зробимо аналогічну перестановку в системі з хаотичним розподілом часток, то ентропія системи від цього практично не зміниться, тобто $dS_2 = S'_2 - S_2 \approx 0$. Тому згідно з принципом оптимальності статистична система з часом прийде саме до такого хаотичного стану з ентропією, близькою до максимально можливого для даної системи значенням.

Парадокс життя полягає в тому, що всупереч другому закону термодинаміки біосистеми здатні нарощувати і ускладнювати свою впорядковану структуру, знижуючи тим самим внутрішню ентропію. Щоправда, як з'ясувалося, в цілому це не суперечить принципу зростання ентропії, оскільки життєдіяльність біосистем призводить до ще більшого зростання хаосу в навколишньому середовищі. Тобто ентропія Всесвіту в цілому таки наростає. І тим не менше, як здавалося спочатку, цей парадокс ставив заборону на існування життя. Тому довгий час теорія еволюції розвивалася в повному відриві від фізики, яка не могла зрозуміти, як це взагалі можливо. Відповідь була отримана тільки в середині двадцятого століття, коли з'ясувалося, що заборона існує тільки для замкнутих систем, які в чистому вигляді в природі взагалі відсутні. Всі живі організми існують тільки тому, що вони відкриті для навколишнього середовища. Парадокс був народжений, по суті справи, механістичним підходом до спроби зрозуміти життя. Тільки в механістичній науці існує поняття замкнутої системи, відірваною від зовнішнього світу.

Наявність процесів еволюції, ускладнення форм життя впливає з принципу єдності Всесвіту і принципу додатковості (дуальності): при наявності у Всесвіті процесів руйнування слід очікувати в ній рівного за обсягом творення. Більш конкретно, життя є наслідком принципу Ле Шательє - Брауна: зростання ентропії Всесвіту викликає процеси, що стримують це зростання, тобто спрямовані на зростання негентропії, а значить, на виникнення і ускладнення впорядкованих структур. Це називається самоорганізацією.

Неминучість самоорганізації в природі можна вивести також і з другого постулату принципу оптимальності, сформульованого у формі варіаційного принципу мінімуму дисипації (розсіювання) енергії: якщо можливо безліч сценаріїв протікання процесу, згодних з законами збереження і зв'язками, накладеними на систему, то в реальності процес протікає по сценарієм, якому відповідає мінімальне розсіювання енергії, тобто мінімальний приріст ентропії. Іншими словами, якщо в ході процесу можливе утворення впорядкованих стійких статичних або динамічних структур в локальних областях системи, то вони обов'язково виникнуть, зменшуючи тим самим сумарний приріст ентропії. Тому принцип мінімуму дисипації енергії, відкритий творцем нерівноважної термодинаміки Пригожиным (датчанин, але за походженням росіянин), можна вважати однією з формулювань принципу саме? Рганізації.

Довгий час було незрозуміло, яким чином в живих організмах обходиться заборона на зростання ентропії. Зараз ми знаємо, що в основі самоорганізації лежить принцип Онзагера: одночасно протікають процеси можуть впливати один на одного так, що хоч в кожному з процесів в окремо ентропія не може зменшуватися, але, взяті разом, вони можуть компенсувати зменшення ентропії в одному з процесів за рахунок ще більшого збільшення в інших. У підсумку по всіх процесів ентропія зростає. Можна помітити, що принцип Онзагера будується на понятті емерджентним: сукупність взаємозв'язаних процесів може мати властивості, абсолютно немислимими в кожному з процесів в окремо, їх не можна вивести із суми властивості окремих процесів.

Наслідки з принципу Онзагера:

1) самоорганізована система повинна бути відкритою по відношенню до навколишнього середовища;

2) вона може існувати, зменшуючи внутрішню ентропію, тільки за рахунок збільшення ентропії (руйнування) зовнішнього середовища.

Тобто існування життя у Всесвіті виявляється можливим лише завдяки даному нам "дозволу" на руйнування навколишнього середовища і розсіювання енергії. Будь-яка зміна всередині самоорганізується системи (наприклад протікання фізіологічних процесів в організмі) згідно з другим законом термодинаміки призводить до зростання ентропії (невизначеності, хаосу, помилки). Це загрожує живому організму втратою впорядкованості. Тому організм може існувати лише виводячи цю ентропію (хаос) у навколишнє середовище. Вивести ентропію значить упорядкувати

внутрішню організацію. Це можна представити так само і як процес поглинання інформації (негентропії, порядку) ззовні, тобто, віднімаючи порядок з навколишнього середовища (вносячи в неї руйнування), ми за рахунок цього упорядковуємо свою внутрішню структуру.

Тому будь-яка система, що самоорганізується може існувати тільки в потоці енергії, при цьому ентропія потоку енергії на вході в систему менше, ніж ентропія вихідного потоку (система споживає більше концентровану енергію, а видає більш розсіяну). Саме в енергетичний потік система скидає свою внутрішню ентропію (невпорядкованість), з цього потоку вона бере необхідний порядок, що дозволяє їй існувати тривалий час без саморуйнування. Для цього, наприклад, ми споживаємо їжу, руйнуючи її всередині себе, вивільняючи таким чином накопичену в ній інформацію (порядок), і за рахунок цього впорядковуючи свою структуру. Продукти руйнування, що несуть у собі хаос, ми викидаємо в навколишнє середовище. Навіть наукова діяльність, пов'язана з розшифровкою таємниць природи, з накопиченням ємних наукових знань, неминуче окупається зростанням руйнування, внесеним нами в навколишнє середовище.

Тема 16. Гнучкість та сталість організації

1. Гнучкість процесу та системи.
2. Сталість організації.
3. Типи сталості.

1. Гнучкість процесу та системи.

Структура виробничого процесу. Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці. Це ресурсні складові виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів. Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси у аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остидження деталей після термічної обробки тощо). Природні процеси потребують витрат часу, а витрат ресурсів — тільки у випадку їх штучної інтенсифікації.

Головною складовою виробничого процесу є технологічний процес — сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси. Їх поділяють дусім за такими ознаками: призначення, перебіг у часі, інь автоматизації.

За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. Основні Процеси — це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції (виробництва, яка визначає його виробничий профіль, алізацію і поступає на ринок як товар для продажу). вні процеси у ряді виробництв поділяються на стадії: івельну, обробну, випускн (складальну). Разом вони яють основне виробництво.

До допоміжних жать процеси виготовлення продукції, яка ристовується на самому підприємстві для забезпечення і^іального протікання основних процесів. ДОПОМІЖНІ процеси групуються за їх призначенням, утворюючи такі .опоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. Обслуговуючі Процеси забезпечують 'ормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів. До них належать складські, транспортні процеси.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. Дискретним Процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг-тощо). Безперервні - продуктивність одного робочого місця, кількість робочих місць.

Принципи організації виробничого процесу. Виробничий процес і окремі його операції повинні бути раціонально організовані у просторі і часі. Для цього слід дотримуватися певних принципів при проектуванні та організації виробничого процесу. До таких принципів належать: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямо точність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність.

Принцип пропорційності вимагає, щоб у всіх частинах виробничого процесу, у всій взаємопов'язаній ситемі підрозділів і машин була узгоджена пропускна спроможність, тобто однакова здатність виконання робіт і випуску продукції.

Недотримання цього принципу призводить до виникнення "вузьких місць" або неповного завантаження окремих підрозділів. На підприємствах із складною структурою виробництва важко досягти повної пропорційності потужностей окремих підрозділів (бригад, дільниць, цехів, виробництв). Вона періодично порушується внаслідок освоєння нових виробів, неоднакових темпів зниження їх трудомісткості у різних підрозділах тощо. Виникнення диспропорцій — закономірний результат розвитку виробництва, проте їх потрібно передбачати і планомірно усувати.

- Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Додержання цього принципу особливо важливе при виготовленні складних виробів, що компонуються із багатьох деталей, вузлів, агрегатів, послідовне виробництво яких зайняло б багато часу. Паралельність досягається раціональним розчленуванням виробів на складові частини, суміщенням часу виконання різних операцій над ними, одночасним виготовленням різних виробів. Паралельне виконання робіт на робочому місці забезпечується багатоінструментальною обробкою заготовок, суміщенням часу виконання основних і допоміжних операцій.

- Принцип прямоточності означає, що предмети праці в процесі обробки повинні мати найкоротші маршрути по всіх стадіях і операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень. Для дотримання цього принципу цехи, дільниці, робочі місця, наскільки це можливо, розташовують за ходом технологічного процесу. , ^Допоміжні виробництва, служби, склади у свою чергу розміщують по можливості

ближче до тих підрозділів, які вони обслуговують.

- Принцип безперервності вимагає, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальні або зовсім ліквідовані. Найбільшою мірою цей принцип реалізується у безперервних виробництвах — хімічному, металургійному, енергетичному та ін. У дискретному виробництві, де технологічний процес має широку диференціацію, повністю ліквідувати перерви неможливо як з технологічних, так і організаційних причин. В цих умовах важливим завданням є мінімізація перерв у структурі виробничого циклу шляхом синхронізації операцій, застосування прогресивних методів оперативного управління виробництвом. Безперервність виробничого процесу повинна доповнюватись безперервністю роботи устаткування і робітників.

- Принцип ритмічності полягає в тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції повинні здійснюватися за певним ритмом, планомірною повторюваністю. При додержанні принципу ритмічності у рівні проміжки часу виготовляється однакова або рівномірно зростаюча кількість продукції, забезпечується рівномірне завантаження робочих місць. Ритмічна робота дозволяє найповніше використовувати виробничу потужність підприємства і його підрозділів.

- Принцип автоматичності передбачає економічно обгрунтоване вивільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу. Особливо актуальна реалізація цього принципу у виробництвах з важкими і шкідливими умовами праці. Автоматизуються не тільки виробничі процеси, а й інші сфери діяльності людини, в тому числі управління.

- Принцип гнучкості означає, що виробничий процес повинен оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу дозволяє освоювати нову продукцію у короткий термін з меншими витратами. Значення принципу гнучкості особливо зростає в умовах швидких темпів науково-технічного прогресу, коли об'єкти виробництва часто міняються. Гнучкість виробничого процесу досягається універсалізацією знарядь праці, засобів автоматизації та методів обробки, впровадженням верстатів з ЧПК, гнучких виробничих систем.

- Принцип гомеостотичності вимагає, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Це досягається створенням технічних і організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації. До стабілізаційних організаційних систем належать системи оперативного планування і регулювання виробництва, планово-запобіжного ремонту устаткування, резервних запасів та ряд інших заходів.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу тісно між собою пов'язані, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці в конкретних умовах. При проектуванні

виробничого процесу, його організації треба їх враховувати, але вибирати оптимальні організаційно-технічні рішення за критерієм економічної ефективності.

Особливості діяльності підприємства, специфіка технічних та організаційних рішень на ньому істотно залежать від типу виробництва. Тип Виробництво — це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне і масове.

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. Серійне виробництво має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і загальний їх випуск може бути досить великим. Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих виробів.

Окремо виділяють дослідне виробництво, у якому виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій. На їх основі розробляється конструкторська та технологічна документація для серійного або масового виробництва. За своїми характеристиками дослідне виробництво близьке до одиничного.

За ознаками типу виробництва можна характеризувати виробничі підрозділи: від робочого місця до підприємства взагалі. При цьому важливою кількісною характеристикою є рівень спеціалізації робочих місць, який обчислюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. Коефіцієнт закріплення операцій — це середня кількість технологічних операцій, яка припадає на одне робоче місце за місяць. Він обчислюється за формулою

2. Сталість організації.

Сталий розвиток (англ. Sustainable development) — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі існуючі світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Сталий розвиток — це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати найбільш

оптимальний.

Водночас з'явилися дослідження американського вченого Н. Джорджеску-Рогена, який пов'язує розвиток економіки з природними обмеженнями та робить спроби поєднати термодинаміку з економікою довкілля. Дослідження Н. Джорджеску-Рогена проводилися незалежно від К. Боулдинга, який у 1966 р. був визнаний за обґрунтування довкільних проблем принципу рівноваги речовини, а також від Г. Айреса і Л. Кохрсона, які використовували підхід балансу матеріалів та вхідних і вихідних системах[1].

Варто відзначити, що досягнення оптимального варіанта розвитку декларують ряд країн, у кожної країни свій шлях розвитку. В одних цей шлях «тільки починається, у інших вже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу)» [2]. Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету — вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються до інших держав та їхніх регіонів. Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно важко, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної небезпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню та загостренню економічних та соціальних небезпек, що зрештою торкаються регіонального розвитку.

Парадигма сталого розвитку включає в себе вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової й національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. Так в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають здійснення безсистемних заходів щодо збереження довкілля та поліпшення санітарних умов проживання й праці людей. Таке тлумачення терміну розкритиковане Г. Дейлі і є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п'яти головних принципах:

Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф — злидні, які

стали у світі звичайним явищем.

Необхідно налагодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії.

Розміри і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється.

3. Типи сталості.

Важливою складовою частиною методики аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз фінансової стійкості. Основне його завдання — вивчення системи показників фінансової стійкості з метою її оцінки та регулювання.

Під фінансовою стійкістю розуміють здатність підприємства здійснювати і розвивати свою діяльність в умовах конкуренції та ринкової нестабільності, зберігаючи задовільну структуру капіталу та динамічну фінансову рівновагу активів і пасивів, що забезпечує нормальну ліквідність, поточну і перспективну платоспроможність.

Фінансова стійкість підприємства насамперед залежить від співвідношення власного капіталу і зобов'язань, темпів нагромадження власного капіталу і резервів, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних активів власним капіталом.

Необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є його рентабельна робота і ефективне використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Важливо також, щоб стан власного і позикового капіталу відповідав стратегічній меті розвитку підприємства, тобто щоб плани його розвитку мали достатнє фінансове забезпечення.

Фінансова стійкість підприємства найвищою є тоді, коли воно здатне розвиватися переважно за рахунок власних джерел фінансування. Таке підприємство повинно мати достатньо фінансових ресурсів, структура яких є досить гнучкою. За необхідності воно повинно мати змогу для отримання кредитів та їх повернення.

Перший і другий типи фінансової стійкості характерні для нормального фінансового стану підприємства, а третій і четвертий — для нестійкого та кризового. Зовнішнім проявом фінансової стійкості є його платоспроможність, яка залежить від ступеня ліквідності активів підприємства.

Необхідно також зауважити, що кожному типу фінансової стійкості часто відповідає один з підходів до фінансування активів підприємства, прийнятих у фінансовому менеджменті: 1) консервативний; 2) поміркований; 3) агресивний; 4) крайньоагресивний. Зупинимось детальніше на кожному з них.

Фінансова стійкість підприємства вважається абсолютною (І тип) тоді, коли його поточна діяльність фінансується переважно за рахунок ВОК, а тому, воно не залежить від банківських кредитів, має абсолютну ліквідність і

забезпечує поточну та перспективну платоспроможність. При цьому має дотримуватися таке співвідношення показників, розрахованих за даними бухгалтерського балансу.

Тема 17. Організаційні форми управління

1. Сутність та етапи організаційного проектування.
2. Методологія проектування організаційних форм управління.
3. Технологія проектування організаційних форм управління.

1. Сутність та етапи організаційного проектування.

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

- перед-проектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На перед-проектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

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

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

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

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

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

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

4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1—5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

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

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

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

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

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

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад,

соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

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

2. Методологія проектування організаційних форм управління.

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежать від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з такими моментами:

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- під час створення структури варто спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- у процесі проектування складного механізму — механізму управління — слід покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

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

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

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

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

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

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі основні типи організаційних моделей:

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

Процес організаційного проектування має базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. У процесі проектування

організаційних структур управління організацією вирішуються такі завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління. Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.

3. Технологія проектування організаційних форм управління.

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технологи діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

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

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

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

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

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

Квадрант 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація

вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

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

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: розподіл праці та групування робіт, тобто створення підрозділів.

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації та вплив дизайну на стратегію організації (рис. 6.3). Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору — це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає

врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи "Астерн Груп", розмір організації набагато більше впливає на характер організаційного проектування, ніж технології.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

Тема 18. Оцінка ефективності організаційних форм управління

1. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління.
2. Показники оцінки ефективності.
3. Криза парадигми традиційного менеджменту.

1. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) ,$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентноздатність**.

Конкурентноздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентноздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “Forbs”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. **Ефективність управління** при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов’язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача менеджменту полягає у виявленні **можливостей** підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить **рис. 11. 2**, знаходиться під впливом певних факторів.

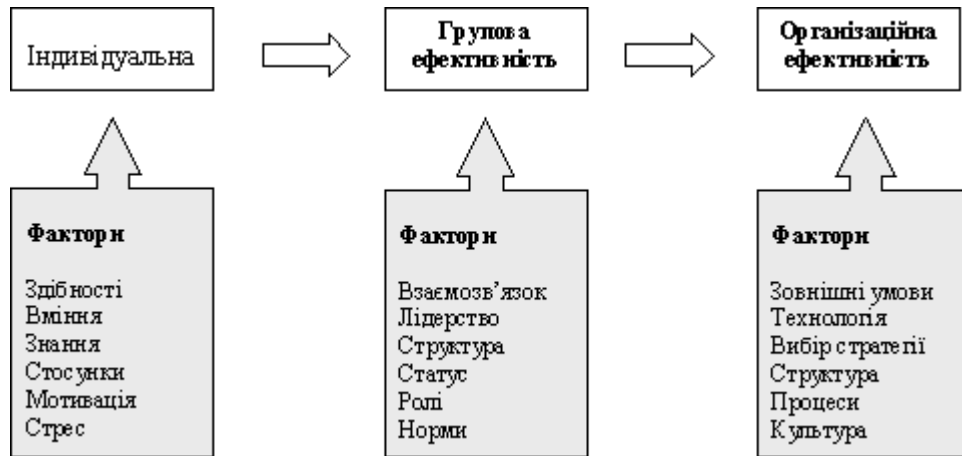


Рис. 11.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, **виживання організації** являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- *продуктивність*;
- *якість*;
- *ефективність*;
- *гнучкість*;
- *задоволеність*.

Критерії **конкурентноздатності**

та

розвитку відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на **рис. 11.3**.

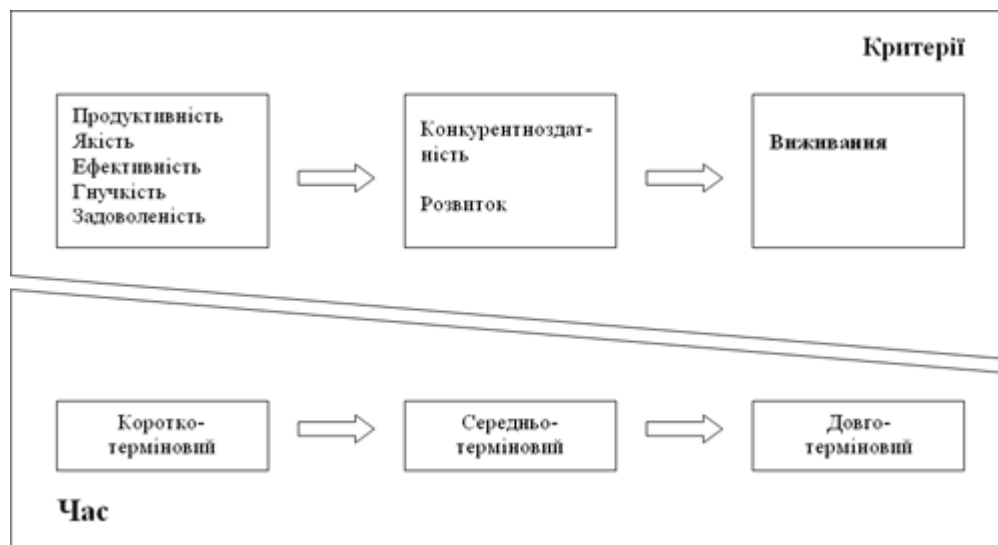


Рис. 11.3. Часова модель ефективності

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни **зовнішнього середовища** (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни **індивідів та груп у самій організації**;
- **здатність організації адаптувати свої методи управління** у відповідності до таких змін.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентноздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентноздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов’язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

2. Показники оцінки ефективності.

Результативні показники поділяються на такі групи:

- показники затрат – визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру її витрат;
- показники продукту – використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей. Це, зокрема, обсяг виробленої продукції чи наданих послуг у реалізації
- виконання бюджетної програми, кількість користувачів товарами (роботами, послугами) тощо;
- показники ефективності в залежності від напрямів, що реалізуються в ході виконання бюджетної програми, можуть визначатися як:
 - витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);
 - відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);
 - досягнення визначеного результату (результативність);
- показники якості – сукупність властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (товарів, робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми.

Оскільки результативні показники ефективності та якості повинні характеризувати кінцеві результати виконання бюджетної програми в залежності від напрямів її діяльності, вказувати на її необхідність і відповідність визначеній меті та ефективність використання бюджетних коштів, в НДЕІ Мінекономіки України був проведений аналіз вказаних показників щодо впливу їх на соціально-економічний розвиток країни. Так, результати аналізу понад 100 бюджетних програм України з керівництва і управління у різних сферах діяльності на 2006 рік показали, що серед 243 результативних показників ефективності і 214 - якості відповідно лише 7 і 20 показників конкретно спрямовані на кінцевий соціально-економічний результат.

В рамках теми доповіді розглянемо показники 4 бюджетних програм з керівництва і управління у сфері освіти і науки. В цих програмах Міністерство освіти і науки (МОН) України зафіксувало показниками ефективності кількість підготовлених та прийнятих законодавчо-нормативних актів, опрацьованих доручень, листів, розглянутих звернень, заяв, скарг громадян, проведених перевірок, семінарів, конференцій тощо на 1 працівника, а показниками якості – лише відсоток вчасно виконаних доручень та усунених порушень, виявлених в результаті проведених перевірок. При цьому більшість згаданих показників дублюється в кожній із 4 бюджетних програм без урахування специфіки функціонування

відповідних підрозділів МОН, відповідальних за реалізацією тієї чи іншої програми.

Слід визначити, що серед показників якості показник “відсоток вчасно виконаних доручень” передбачено в програмах 37 міністерств і відомств України (або понад 75% від загальної їх кількості).

Проведений аналіз свідчить, що недостатньо виконується вимога згаданої вище Концепції щодо встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання.

3. Криза парадигми традиційного менеджменту.

Філософія соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі полягає у пізнанні глибинних факторів національного і загальноцивілізаційного прогресу. Саме нові ідеї, як складова інформаційних ресурсів, один із таких факторів, що постійно впливає на розвиток людини і суспільства в цілому. Використання цього впливу дасть змогу задіяти духовні, інтелектуальні, організаційні, матеріально-фінансові ресурси України для цивілізаційного стрибка і розв'язати невідкладні проблеми часу. Щодо нових технологій, то життя змушує акцентувати увагу на кількох головних напрямках їх розвитку. Змістом одного з них має стати застосування повних (автаркічних) циклів ресурсо- і природозберігаючих технологій (включаючи альтернативну енергетику, переробну промисловість, житлові екополіси, наукові парки та технополіси, мінімізовані транспортні потоки, а також пов'язані з цим інформатику, телекомунікації та ін.), спрямованих на перехід до нової екологічної ніші, зменшення антропогенного тиску на природу при забезпеченні достатнього рівня життєвого комфорту.

Другим важливим напрямом має стати створення соціально-організаційних структур, які діятимуть на принципах самоорганізації і візьмуть на себе координуючу та організуючу роль подолання в суспільстві кризових явищ. Саме такі структури будуть здатні створити умови для розкриття та реалізації творчих здібностей, талантів кожної людини, отже, сприятимуть інтелектуальному і духовному розвитку суспільства. Це дозволить наблизитися до істини, пошук якої не можна звузити, замовити або контролювати політичними чи бізнесовими інтересами, тому що при такому підході духовна складова розвитку не здатна буде виконувати свою інноваційну функцію в суспільстві, результатом якої є прогрес цивілізації.

Подальшим кроком має стати створення цілісної системи організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів в Україні. В єдиній суспільній свідомості — велика сила, але вона повинна бути урівноважена повагою до індивідуальних творчих здібностей. Потрібно розглядати людину з її потребами, інтересами, мотивами, цінностями, психологічною структурою і т.д. в системі мікро-, макро- та інтергосподарювання, усвідомити, що ринкові грошово-речові пріоритети не можуть замінити істинного призначення людини, що фірми, які підпорядкували свою діяльність суто матеріально-фінансовому інтересу, не

стільки формують, скільки руйнують економіку, що суспільно-регулювальні механізми комерційного характеру вступають у конфлікт з майбутніми глобальними цілями розвитку людства. Все це підштовхує до перетворення соціально-організаційних структур у «живі» організації, що сприятиме не лише зростанню матеріального добробуту, а й допоможе людям усвідомити гуманістичні цінності суспільного буття, зрозуміти, що на межі тисячоліть постає нова парадигма цивілізаційних змін, відкриваються можливості для світоглядного прориву, синтезу науки, освіти, мистецтва, культури на основі єдності людського, загальноцивілізаційного та космічного підходів.

Існують деякі універсальні принципи, дотримання яких дає змогу формувати здорові і ефективні організації. І навпаки, ігнорування цих принципів обов'язково призведе до проблем і загроз. Адже, крім фізичних законів, існують закони організації людських систем. Якщо ми їх не будемо враховувати, настане невідворотна розплата психічним і фізичним здоров'ям, втраченими фінансами, зіпсованими стосунками, зруйнованими долями, знищеними мріями. Перед тим, як створити організацію, слід створити певну модель, наближену до реальної. Ідеальною можна було б назвати організацію, що діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних зовнішніх керуючих впливах. Організація має діяти як єдиний живий організм, у майбутньому виключно як корпорація — органічне об'єднання людей, як найвищий рівень розвитку організації. Організація — це процес, корпорація — мета. Але навіть корпорація не може досягти прогресу, якщо відсутній приплив нових ідей і особистостей, здатних втілювати у життя необхідні зміни. Без них виникне дисгармонія між бажаннями новаторів та існуючими державними і недержавними чинниками, а також і через відсутність вищезгаданої інституційної інфраструктури, яка в основу своєї діяльності поклала б гармонізацію суспільних відносин, що дало б змогу в умовах існуючих суперечностей віднайти альтернативу і розв'язувати проблеми на належному рівні.

Будь-яка корпорація формується творчими особистостями. Реалізація творчих можливостей має бути спрямована на розуміння значення результатів цієї реалізації для сучасності. Але світ охопив егоїзм, при якому людина не бажає входити у співтовариство, встановлювати відносини взаємообміну і взаємовідповідальності між індивідом і співтовариством. Для сучасних організацій особливо важливо зрозуміти потребу у формах спільної роботи і управління, бо саме це дасть можливість аналізувати інформацію і знаходити відповіді, які приведуть до вирішення завдань майбутнього та забезпечать гідне життя прийдешнім поколінням. Люди стануть здатними брати на себе відповідальність, керуючись не особистими мотивами, а об'єктивною необхідністю. Якщо фундаментально розширити горизонт свідомості і відповідальності соціального організму та його членів, то цілі і завдання структури перевищать саму організацію, яка зможе інтенсивно кооперуватись і асоціюватися в різних формах. Таким

чином, розвиток будь-якої організації, а через неї і суспільства в цілому безпосередньо пов'язаний з розвитком свідомості і здібностей окремої людини, з формуванням її світогляду. Свідомо спрямувати даний процес через систему організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів є головним завданням сучасного менеджменту.

Враховуючи, що традиційний менеджмент, як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації, виникла об'єктивна необхідність сформулювати парадигму менеджменту ХХІ століття — менеджменту творчості, сутність якого:

по-перше — протистояння процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;

по-друге — створення умов для гармонізації відкритих саморегульованих систем: людини, організації, суспільства і т. д.

по-третє — створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;

по-четверте — формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Рекомендована література

Базова

1. Акулов В.Б. Теория организации : учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. - 192 с.
2. Беляев А. А. Системология организации : учеб. / А.А. Беляев, Э.М. Коротков ; под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. - 182 с.
3. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб. : Питер, 2004. - 395 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. - 864 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К.: Знання, 2008.-319 с.
6. Приходько Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Приходько, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. - 269 с.
7. Радченко Я.В. Теория организации. ГУ / Я.В. Радченко, Э.А. Смирнов. – М. : ЗАО Финстатинформ, 2000.-212 с.
8. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. - 248 с.

Допоміжна

1. Баранников А. Ф. Теория организации : [Учеб. для вузов по специальности 061100 "Менеджмент орг."] / А.Ф.Баранников. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 700 с.
2. Камерон Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры : [Пер. с англ.] / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн; [Ред. И.В. Андреева]. - СПб. : Питер, 2001. - 311 с.
3. Кожухар В. М. Основы теории организации : учеб. пособие / В.М.Кожухар. - М. : Дашков и К, 2004. - 183 с.
4. Лафта Джавад Кадем. Теория организации : учеб. пособие / Дж.К.Лафта. - М. : Проспект, 2003. - 410 с.
5. Мастыкаш О. И. Основы теории систем и системного анализа (в приложении к проблемам менеджмента организаций) : учебник / О. И. Мастыкаш. - Одесса : Фенікс, 2009. - 179 с.
6. Теория организации : учеб. [для вузов по направлению 521500 "Менеджмент", спец. 061000 "Гос. и муницип. упр.", 061100 "Менеджмент орг." / Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. и др.]; Под ред.: В.Г.Алиев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2003. - 431 с.
7. Теорія організацій : навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 "Упр. навч. закл." / О. К. Белова, О. Е. Коваленко ; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки і методики проф. навчання. - Х. : Точка, 2012. - 160 с.
8. Туровец О. Г. Теория организации : учеб. пособие [для вузов по спец. 060800 "Экономика и упр. на предприятии машиностроения"] / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 128 с.

9. Хэнди Чарльз. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций : научно-популярная литература / Чарльз Хэнди; [Пер. с англ. С.Жильцов]. - СПб. : Питер, 2002. - 222 с.