

ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ОТОЧЕННЯ

1.1. Поняття організації. Розвиток організацій та їх загальні характеристики

Організація відіграє величезну роль у житті суспільства, у відношенні таких понять, як ефективність, продуктивність, економічність. Вона є причиною, що обумовлює існування менеджменту і, тому, складає основу основ світу менеджерів.

Усі визначення «Менеджменту» мають відношення до організації. Вивчити менеджмент неможливо, не засвоївши, що таке організація і чому нею потрібно управляти.

Що таке організація?

Організація – група людей, діяльність яких свідомо, скеровано або спонтанно координується для досягнення певної мети [39, с.32].

Сенсом існування будь-якої людини є досягнення певних поставлених цілей. Людина окремих цілей може досягти самостійно, але часто, для вирішення поставлених завдань, зусиль однієї людини недостатньо. В цьому разі, досягнення цілі можливе групою людей. У сучасному менеджменті організацію визначають як об'єднання індивідів в єдине ціле для виконання спільних дій [46, с.69].

У своїй роботі "Принципи організації" П.М. Керженцев дав наступне визначення організації: "Що таке організація?" Організовувати, означає об'єднувати людей для певної роботи. Саме об'єднання ми можемо називати організацією".

Ч. Бернаруду належить визначення організації як системи свідомо скоординованих персональних дій або сил [39].

Термін організація використовується для характеристики двох понять.

Перше значення - це певна соціальна одиниця або колектив. Те, що визначає організацію в даному конкретному значенні - це соціальні одиниці, які можуть бути відособлені від інших, виходячи з того, що за люди є їх членами.

Друге значення терміну стосується організаційних особливостей в рамках соціальної одиниці або колективу. Одиниці і колективи в цьому значенні "організовані" особливим чином. Вони володіють певною формою керівництва, посадовими взаєминами, кількістю керівників на одного працівника, сформульованими правилами і обов'язками, методами ухвалення рішень і іншими аспектами, які використовують для їх характеристики. Організації, як колективи, також володіють технікою, технологіями, фізичним капіталом (будівлями, машинами тощо) і стратегіями для досягнення цілей.

Часто слово організація використовується для визначення структурної одиниці та її структурних підрозділів, групи виконавців окремої роботи, системи управління тощо. Як правило, люди об'єднуються в організації в тому випадку, коли вони не в змозі самостійно вирішити якісь проблеми.

Щоб група людей дійсно вважалась організацією, вона повинна відповідати наступним вимогам [40, с.69]:

1. Наявність не менше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи.
2. Наявність спільної мети (бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну, всі члени цієї групи.
3. Наявність членів групи, які свідомо працюють разом для досягнення загальної для всіх цілі.

Іншими словами, люди створюють організацію для досягнення спільних цілей. Адже, коли немає спільної головної мети, то немає і необхідності у створенні організації. Саме ціль, і є тим змінним елементом, що є необхідним у будь-якій організації.

Наведене визначення організації підходить виключно для формальної організації. Однак існують неформальні організації, що виникають спонтанно, де люди вступають у взаємодію досить регулярно.

Неформальні організації існують скрізь, у тому числі і у формальних організаціях.

Наприклад: Національний авіаційний університет є складною організацією, що має набір взаємозалежних цілей: підготовка фахівців, розвиток науки та ін., а щорічний фестиваль «Студентська весна» є неформальною організацією.

Усі складні організації мають не тільки набір цілей, але мають і загальні характеристики.

Як зазначає Н.М. Мартиненко [46, с. 98], в організації існує дві органічні внутрішні форми розподілу праці. Перша - розподіл праці на компоненти, що є частинами загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці. Друга форма, названа вертикальним розподілом праці, відокремлює роботу з координування дій, від власне дій.

До найістотніших управлінських рішень належить питання, як конкретно виконати розподіл праці в організації. Адже правильний розподіл і поточний перерозподіл людських ресурсів у багатьох випадках визначає, настільки продуктивною може бути організація.

Будь-яка організація має виробничу, технологічну та соціальну структуру, а також структуру апарату управління.

Розподіл задач, пов'язаних із знаряддями праці та їх об'єднання у певній організаційній формі, називають виробничою структурою організації.

Технологічну структуру організації становлять робочі місця з матеріально-енергетичними процесами і технологічними зв'язками між ними.

Соціальна структура пов'язана з найціннішим ресурсом організації – людськими ресурсами. У її межах виникають індивідуальні та колективні потреби, люди самі спеціалізують свою працю і виконують поставлені завдання. Саме люди розробляють і запроваджують усі інші структури організації і беруть у них участь, вони формують власні цілі і підкоряють їх досягненню спільної мети організації.

Структура апарату управління являє собою розподіл управлінських працівників за функціональними сферами і відповідно до вертикального розподілу праці. Вона є формою

розподілу не тільки формальних внутрішніх взаємовідносин між співробітниками структури апарату управління, а й обов'язків та відповідальності, які покладаються на конкретну посаду, а також прав, якими наділяється посада, відповідно до покладеної на неї відповідальності.

Об'єднуючу роль, щодо розглянутих структур виконує організаційна структура управління як цілісна система, яка розроблена таким чином, щоб люди, які працюють у її межах, мали змогу найефективніше досягати поставлених перед ними цілей.

Загальними характеристиками організації є:

1) Ресурси: люди, капітал, матеріали, технології та інформація для досягнення цілей (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні). Вони взаємозалежні.

Наприклад: Фірма «ІВМ» використовує фонди акціонерів і банків (капітал) для закупівлі деталей (матеріали), будівництва складальних ліній (технології), оплати праці (люди), щоб робити комп'ютери, у результаті продажу яких буде прибуток. Інформація використовується скрізь, на кожному етапі виробничого процесу.

2) Залежність від зовнішнього середовища. Це властиво будь-якій організації. Національний авіаційний університет залежить від кількості студентів, що навчаються за державним замовленням, від попиту в економіці на фахівців тощо, Постанов Кабінету Міністрів, наказів Міністерства освіти і науки.

Зовнішнє середовище – це сукупність політичних, юридичних, економічних, соціальних, фінансових, екологічних та інших факторів.

3) Горизонтальний поділ праці – сама очевидна характеристика організації. Це поділ усієї роботи на складові компоненти. Основи горизонтального поділу праці закладені Ф.Тейлором (1911 р.).

Класичним зразком горизонтального поділу праці на підприємстві є: виробництво, маркетинг і фінанси.

Складні організації здійснюють горизонтальний поділ за рахунок утворення підрозділів, що виконують конкретні завдання по досягненню конкретних цілей. Вони називаються відділами та службами.

Таким чином, великі і складні організації складаються з декількох спеціально створених для конкретних цілей взаємозалежних організацій і численних неформальних груп, що виникають спонтанно.

4) Вертикальний поділ праці. Оскільки робота в організації поділяється на складові, то хтось повинен її координувати для досягнення ефективності.

Вертикальний поділ праці відокремлює роботу з координації дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей, і складає сутність управління.

5) Необхідність в управлінні. Щоб організація могла домагатися поставлених цілей, задачі повинні бути скоординовані за допомогою вертикального управління. Але, в малих організаціях воно часто не має чітко виділеної групи управлінців (магазин, де 2 продавці, один з них крім основної роботи виконує координуючу функцію).

Реально, великі організації стали можливі тільки тоді, коли стала відчутною необхідність відділення управління від комерційної чи технічної діяльності.

Таким чином, процес управління є необхідною умовою функціонування будь-якої системи.

Загальними ознаками управління є наявність мети і заданих параметрів, динамічний характер і причинний зв'язок.

З точки зору еволюції управлінської думки щодо розвитку організацій, чітко розрізняються 4 різні школи управлінської думки:

- школа наукового управління (1885-1920 р.)
- класична чи адміністративна школа в управлінні (1920-1930 р.)
- школа психології і людських відносин (1930-1950 р.).
- школа науки управління (1950 по теперішній час).

На кожному з етапів прихильники різних теорій вважали, що саме їм удалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Але це не так, і, проте, кожна школа внесла свій суттєвий вклад.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління стало визнаватися як самостійна область наукових досліджень. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, що застосовуються в науці і техніці, можуть бути використані в практиці досягнення цілей організації.

Анрі Файоль, якого називають батьком менеджменту, управляв великою французькою компанією по видобутку вугілля, тобто мав великий досвід управлінської діяльності.

Метою цього періоду було створення універсальних принципів управління.

Період з 1920 по 1950 р. характеризується як класична чи адміністративна школа в управлінні організацією.

Ці принципи торкалися двох основних аспектів:

- 1) розробки раціональної системи організації;
- 2) побудови структури організації і управління працівниками.

1) Визначаючи основні функції бізнесу, класики були впевнені в тому, що можуть визначити кращий спосіб поділу організації на виробництво і маркетинг. З цим тісно пов'язане і визначення основних функцій управління.

Значний внесок А. Файоля в теорію управління полягає в тому, що він уперше розглянув управління як універсальний процес, що складається з п'яти взаємозалежних функцій, у тому числі планування й організація.

2) Друга категорія класичних принципів стосувалася побудови структури організації і управління працівниками.

14 принципів управління Анрі Файоля:

- 1) Поділ праці (Тейлор: конвеєр).

Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.

2) Повноваження і відповідальність.

Повноваження - право віддавати наказ; відповідальність – обов'язок щодо його виконання.

3) Дисципліна – слухняність і повага до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод – одна з головних задач керівників. Дисципліна припускає справедливо застосовувати санкції.

4) Єдиноначальність – у кожного один безпосередній керівник.

5) Єдність напрямку – кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6) Підпорядкованість особистих інтересів загальним.

7) Винагорода персоналу – справедлива заробітна плата за виконану роботу.

8) Централізація – умова, при якій право приймати найбільш важливі рішення залишається за вищими рівнями управління. Необхідна розумна пропорція між централізацією і децентралізацією.

9) Скалярний ланцюг – це ряд осіб, що стоять на керівних посадах від вищого керівника до керівника низової ланки.

10) Порядок – визначене місце для усього й усіх.

11) Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.

12) Стабільність робочого місця для персоналу (плинність кадрів знижує ефективність організації).

13) Ініціатива – розробка плану і забезпечення його успішної організації.

14) Корпоративний дух. Союз – це сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

Розвиваючи погляди на організацію, з точки зору системного підходу, слід зазначити, що в ній існують різні рівні. Незалежно від рівня системи, що аналізується, всі організації мають три універсальні елемента: готовність до співпраці, загальну мету, комунікації.

Дослідники займалися питаннями взаємодії соціальної системи із технічною системою роботи. Найбільшу вагу у дослідженні цієї проблеми мають розробки Е.Бекка. Він виділив п'ять основних елементів організації, а саме:

- функціональні специфікації організаційних визначень робочих місць та відомчих відносин;

- система статусу, що визначає людей у вертикальній ієрархії влади;

- система комунікацій, що здійснює передачу суттєво необхідної інформації;

- система винагород, яка забезпечує стимули та засоби управління у досягненні організаційних цілей;

- статут організації, який включає всі ті елементи, які зробили внесок у характер організації або якість існування організації [36].

Організації класифікуються за наступними ознаками:

- способом створення (формальні та неформальні);
- метою створення (одно цільові – прості та багатоцільові – складні);
- розміром (малі, середні, великі);
- юридичним статусом (юридичні особи: підприємства, товариства, асоціації, об'єднання);
- залежно від розподілу функцій управління та регламентування діяльності (засновані на чіткому розподілі функцій, гнучкому розподілі функцій, комбінованого типу).

Якщо організація має одну мету - то це проста організація. Але в економіці в основному діють складні організації, які характеризуються набором взаємопов'язаних цілей.

З точки зору менеджменту, найбільшу цікавість викликають формальні й неформальні організації. Хоч і інші класифікаційні ознаки визначають якість та особливості функціонування організацій.

Організації поділяють на формальні та неформальні.

Ч.Бернард вперше визначив організацію як конкретний соціальний процес, за допомогою якого здійснюється певна соціальна дія. На його погляд, соціальні невдачі протягом всієї історії завдячують, невмінню забезпечити людську співпрацю у формальних організаціях. Ч.Бернард зазначав, що формальна організація – це вид співпраці між людьми, який є усвідомленим, навмисним та має певні цілі [36].

Формальні організації – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується та контролюється з метою досягнення певної цілі. У загальному вигляді схема організації характеризується наступними ознаками:

- наявність розподілу праці;
- групування роботи за видами робіт;
- наявність системи підпорядкованості;
- існування управлінської ієрархії;
- можливість групування у підрозділи.

Роль організації, її характеристики та основні риси вивчалися протягом розвитку науки управління. В роботах Г.Емерсона в якості обов'язкових елементів організації розглядалися:

- наявність певного плану або ідеалу;
- спроможність досягти і виконати вимоги ідеалу;
- наявність необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, організаційних), які дають можливість організації досягнути і виконати завдання;
- наявність компетентних керівників, які змушують організацію досягнути поставленого ідеалу.

Вивчення Ч.Бернардом формальних організацій дало можливість забезпечити співробітництво та досягнення трьох головних цілей:

1. Забезпечити виживання організації шляхом підтримки рівноваги комплексного характеру в середовищі фізичних, біологічних і соціальних матеріалів, елементів і сил в межах організації, що безперервно змінюються.

2. Дослідити найважливіші сили, до яких повинно бути застосовано врегулювання.

3. Проаналізувати функції виконавців на всіх рівнях управління і контроль над формальними організаціями.

Сучасний менеджмент, говорячи про організацію, має на увазі, що організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості відмінні від властивостей складових елементів. При цьому система набуває нових властивостей, якими не володіють елементи, із яких вона складається.

Формальна організація складається із керуючої та керованої підсистем. Надалі термін “підсистема” можна замінити терміном “система”.

Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління.

До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Взаємодію керуючої та керованої системи показано на схемі (рис.1.1.)



Рис.1.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи організації

Кожна формальна організація в своєму складі має неформальні об'єднання людей.

Неформальна організація, за визначенням Ч.Бернарда, - це сукупність персональних контактів та взаємодії у асоційованій групі людей, які не були частиною формальної організації. Неформальні групи виникають поза зв'язаних із роботою контактів і, в свою чергу, встановлюють певні відносини, традиції і норми. Ч.Бернард визначив три функції неформальної організації: комунікації; забезпечення єдності у формальній організації шляхом регулювання готовності слугувати; підтримка відчуття персональної належності і самоповаги.

Неформальні організації – об'єднані групи людей, які виникають і функціонують спонтанно, але люди в них вступають у взаємодію один із одним досить регулярно.

Неформальні організації існують в усіх формальних організаціях, за винятком надзвичайно малих. У них немає офіційного керівника, але вони значною мірою впливають на кінцевий результат діяльності формальної організації. В неформальній організації люди об'єднуються за багатьма ознаками, серед яких найбільш поширені:

підтримка статусу, пошук захисту, досягнення успіху, загальні інтереси, можливість спілкування тощо.

Неформальні зв'язки можуть мати такі основні риси:

- родинні відносини;
- дружні стосунки, що виникають за певними принципами об'єднання людей у неформальні групи;
- зв'язки, що засновані на спілкуванні у попередніх формальних організаціях (школах, ВНЗ або інших організаціях);
- зв'язки, що виникають на ґрунті взаємних симпатій.

Цілком закономірно, що формальні та неформальні системи взаємодіють, і будь-які зміни торкаються обох сторін управління і впливають на поведінку людини.

В залежності від розподілу функцій управління та регламентування діяльності розрізняють три типи організацій, які за своїми ознаками можуть бути усталеними або гнучкими.

1. Організація, заснована на чіткому розподілі функцій управління та регламентуванні діяльності. Це приклад негнучкої усталеної організації. Основними характеристиками таких організацій є: чітко визначена ієрархічність, ретельний контроль, підвищені дисциплінарні вимоги, відповідальність. Такий тип організації вимагає чітких обліку і звітності, вироблений стереотип поведінки при вирішенні всіх проблем, що виникають в управлінні. Він має позитивні сторони, відповідаючи вищому ступеню організованості як управлінської, так і виконавчої дисципліни і за певних умов дає значний ефект управління. Недолік цього типу організацій в тому, що він стримує ініціативу людей, має уповільнене та ускладнене проходження інформаційних потоків. Це організації бюрократичного типу.

2. Організація, заснована на гнучкому розподілі функцій і регламентуванні діяльності. Переваги організації такого типу це: швидке реагування на виникнення непередбачених проблем, ширші можливості творчого підходу до їх вирішення. В процесі прийняття і реалізації управлінських рішень в таких організаціях можливі колективне прийняття рішень та колективна відповідальність при їхній реалізації. Основним недоліком таких організацій є зменшення особистої відповідальності керівника та ускладнення процесів управління.

3. Комбінації із двох попередніх типів організацій дають можливість створювати організації із переважанням однієї чи іншої організаційної форми. І тоді вони будуть тяжіти або до усталених організаційних побудов, або ж до гнучких типів організації.

Не всі існуючі організації є успішними, їхня ефективність може бути різною.

Складовими успіху організації є:

1. Виживання. Можливість існування як найдовше - є першочерговим завданням більшості організацій. З метою виживання більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до змін зовнішнього середовища (ринкової

кон'юнктури, рівня конкурентної боротьби, можливості інтеграції, умов функціонування (фінансових, матеріальних чи виробничих можливостей).

2. Результативність і ефективність. Результативність є наслідком того, що “робляться потрібні речі”. А ефективність є наслідком того, що “вірно створюються ці самі речі”.

3. Продуктивність - це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).

Відносна ефективність організації називається продуктивністю її функціонування. Продуктивність виражається в кількісних показниках.

Питання продуктивності вперше були розглянуті Г.Емерсоном в роботі “Дванадцять принципів продуктивності” (1912 р.). Продуктивний тип організації передбачає збереження матеріальних і людських ресурсів. Працювати напружено, на думку Г.Емерсона, значить докладати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно - значить докладати до справи зусилля мінімальні. Істинна продуктивність завжди дає максимальні результати за мінімальних зусиль, напруження [36].

Чим ефективніша організація, тим вища її продуктивність. Важливим є можливість вимірювання продуктивності на всіх рівнях організації. Це дає можливість визначення ефективності діяльності всіх структурних підрозділів для того, щоб організація могла вижити і досягти успіху в умовах конкуренції.

Й. Прокопенко дає визначення продуктивності як визначення обсягу необхідного ринку продукції й складових витрат у відповідності із довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими цілями розвитку підприємства [40].

Крім виживання, успіху, результативності (ефективності) і продуктивності для успішної організації мають бути притаманні наступні риси:

- здатність до практичної реалізації управлінських рішень, що приймаються;
- здатність до саморозвитку в умовах зміни оточуючого середовища;
- вміння ефективно використовувати внутрішні та залучати зовнішні ресурси;
- здатність до навчання та самовдосконалення системи управління організацією.

Можливість реалізації цих чинників забезпечує успіх діяльності будь-якої організації.

Кінцевою метою діяльності будь-якої організації є одержання певного результату на виході у вигляді: визначеного обсягу продукції (послуг), необхідного рівня прибутку, досягнення певного соціального ефекту, створення певних робочих місць.

Науковцями різних шкіл організації розглядаються з точки зору різних підходів.

Так, системний підхід розглядає організацію як відкриту або закриту систему. З точки зору доступу можливої інформації, більш ефективними є відкриті системи.

Відкрита система – це система, яка має доступ до зовнішніх ресурсів та взаємодіє із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, конкурентами, інститутами, інформацією тощо).

Закрита система має внутрішнє джерело енергії. Якщо відкриті системи більш характерні для організацій, як господарюючих суб'єктів, то закриті – для технічних.

Системи мають, на думку російських науковців [39], не менше десяти специфічних властивостей, а саме:

1. Неадитивність, яка проявляється в тому, що ефект діяльності таких систем непостійний в часі і не завжди дорівнює арифметичній сумі ефектів частин, що в неї входять.
2. Емерджентність – неспівпадання цілей організації з цілями частин, що в неї входять.
3. Синергічність, що передбачає спрямованість дій, інтеграцію зусиль в системі, яка сприяє підсиленню кінцевого результату.
4. Мультиплікативність – примноження ефективності системи за рахунок будь-яких керуючих дій або стихійних процесів.
5. Стійкість роботи системи, яка залежить від обґрунтованості організаційної структури, ступеня централізації влади та управління.
6. Адаптивність – здатність пристосовуватись до нових зовнішніх умов роботи, саморегулювання, відновлення стійкості роботи.
7. Централізація – здатність системи до управління єдиним центром.
8. Відособленість – властивість системи прагнення до автономії, ізолюваності.
9. Сумісність – властивість, що виявляє взаємну пристосовуваність та взаємну адаптивність частини системи.
10. Зворотний зв'язок, який проявляється в тому, що інформація, ресурси, енергія на виході системи (або підсистем, які до неї входять) повертається на вхід цієї системи (або підсистем, які до неї входять).

О.Кузьмін і О.Мельник визначають наступні характеристики відкритих систем:

- цілісність (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібність (кожна складова може розглядатись окремо);
- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованість (здатність до виконання певних робіт);
- перетворюваність вхідних елементів;
- зростання (можливості розширення та збільшення);
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність причин можливих збурень [39, с.34]

Процес функціонування організації як відкритої системи показано на рис.1.2.

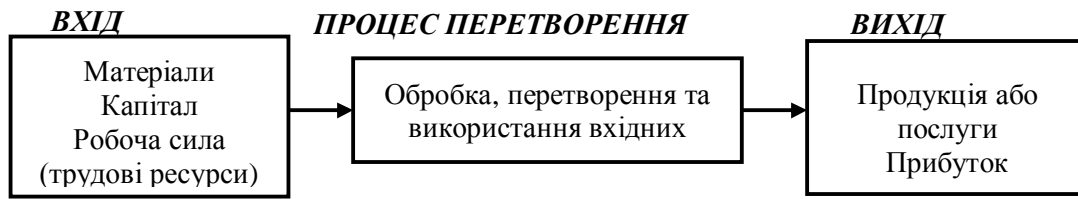


Рис 1.2. Процес функціонування організації як відкритої системи

Узагальнюючи розглянуте, можна виділити такі загальні характеристики організацій:

- наявність мети функціонування;
- доступ до ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) та інформації;
- необхідність адаптації до змін оточуючого середовища;
- здійснення управління складовими організацій.

У підручнику “Основи менеджменту” М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі наведені основні характеристики організації, які знаходять розвиток у таких українських авторів як Б.М. Андрушків та О.Є.Кузьмін. На їх думку, загальними характеристиками організації виступають:

- наявність ресурсів: люди (співробітники), капітал, матеріальні ресурси, технологія та інформація;
- залежність від зовнішнього середовища (споживачів, постачальників, економічних та політичних умов, громадських організацій, законодавчих актів, конкурентів, темпів науково-технічного прогресу, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальний поділ праці (поділ роботи на конкретні завдання);
- підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці;
- вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи інших людей, тобто здійснення безпосередньо процесу управління;
- необхідність управління;
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, торговельної, науково-дослідної тощо) [39,49].

Таким чином, організація - це система, що має на вході вхідний продукт у вигляді сировини, людей, інформації, який на виході перетворюється у готову продукцію.

Одним із завдань менеджменту є одержання готового продукту найбільш ефективним шляхом.

Біологічний підхід розглядає організацію як живий організм, якому притаманні певні етапи розвитку за певних умов існування.

З точки зору біологічного підходу, кожна організація в своєму розвитку проходить декілька етапів життєвого циклу, серед яких: зародження ідеї, дитинство, юність, зрілість, старість, після останнього етапу відбувається або відродження, або смерть організації.

Кожний етап характеризується своєю тривалістю, рівнем смертності серед організацій та особливостями менеджменту.

Так, якщо на I та II етапах йдеться про формування та становлення команди менеджера, то подальший розвиток організації вимагає спільних зусиль менеджерів в освоєнні ринку, пошуку нових ідей, тобто створення спільних умов гри в ефективній команді. На III та IV етапах проявляються всі найсильніші якості як "top" менеджерів, так і всієї менеджерської команди.

Але, у випадку самозадоволення та самозаспокоєності, виникає загроза швидкого старіння системи в цілому. Коли припиняється пошук та доступ нових ідей, це призводить до бюрократизації системи управління, що, в свою чергу, призводить до смерті організації. В цьому випадку, досягнення успіху і відродження, можливі лише за умов приходу до влади нової команди менеджерів. На тривалість життя організації суттєво впливає кількість, спрямованість та ефективність інформаційних потоків.

Тобто, як і при системному підході, одним із параметрів, що визначає якість функціонування організації, виступають обсяги інформаційних потоків та їх характеристики.

Найвища смертність характерна для II етапу життєвого циклу організації, найнижча – для зрілості. Найбільш висока залежність від інформаційних потоків відслідковується на етапі зрілості.

Якість менеджменту найбільше впливає на ефективність функціонування та тривалість життя організації на етапах дитинства та зрілості.

Модель життєвого циклу організацій представлена в роботах американського дослідника Й. Айзедіса. Весь життєвий цикл організації поділений на дві частини: зростання та старіння. За його теорією, вічних організацій не буває. Вони народжуються і вмирають. Але їхнє функціонування знаходиться в постійному пошуку оптимальних менеджерських рішень, намаганні найбільш ефективно використати ресурси і більш гнучко адаптуватися до зовнішніх змін.

Етапи життєвого циклу організацій за теорією Й. Айзедіса [55] представлені на рис. 1.3.

Намагання зрозуміти розвиток організацій, які нараховують історії функціонування у декілька сот років, призвели до появи висновків, зроблених Л. Грейнером у 1972 р. в теорії трансформації систем управління, як представлено на рис.1.4. Зі зростанням організації вимоги до системи управління змінюються, а, відповідно, і самі системи управління повинні змінюватись. Якщо ж системи управління не змінюються у відповідності до вимог бізнесу, то підприємства чекають неминучі кризи.

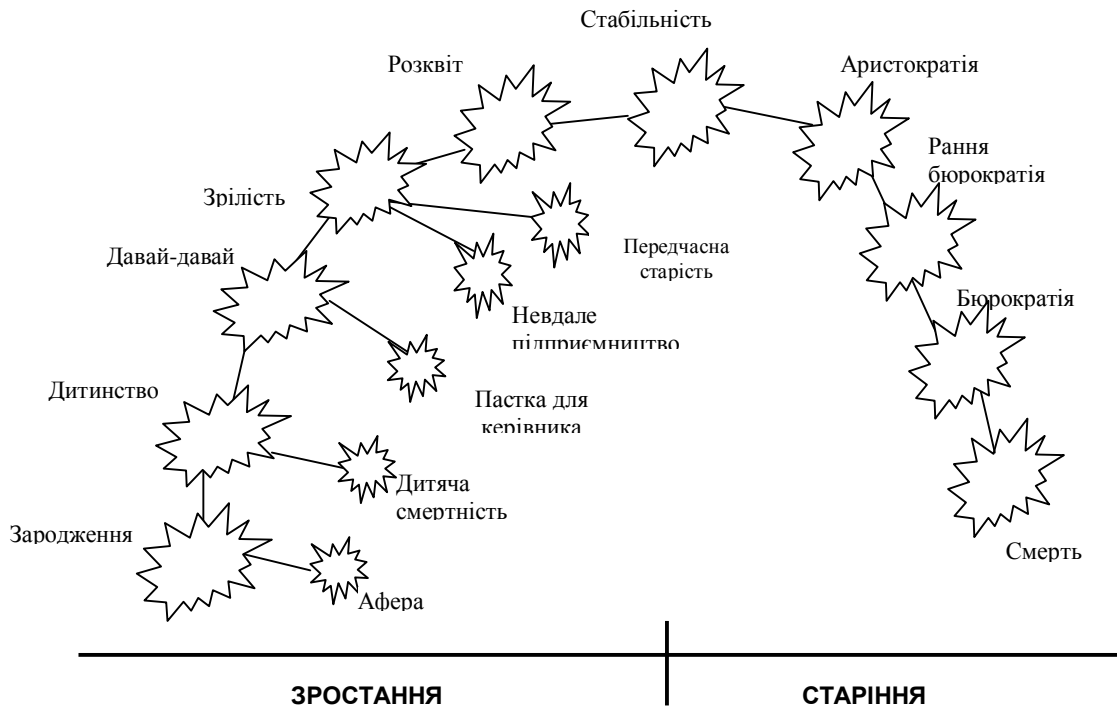


Рис. 1.3 Етапи життєвого циклу організацій

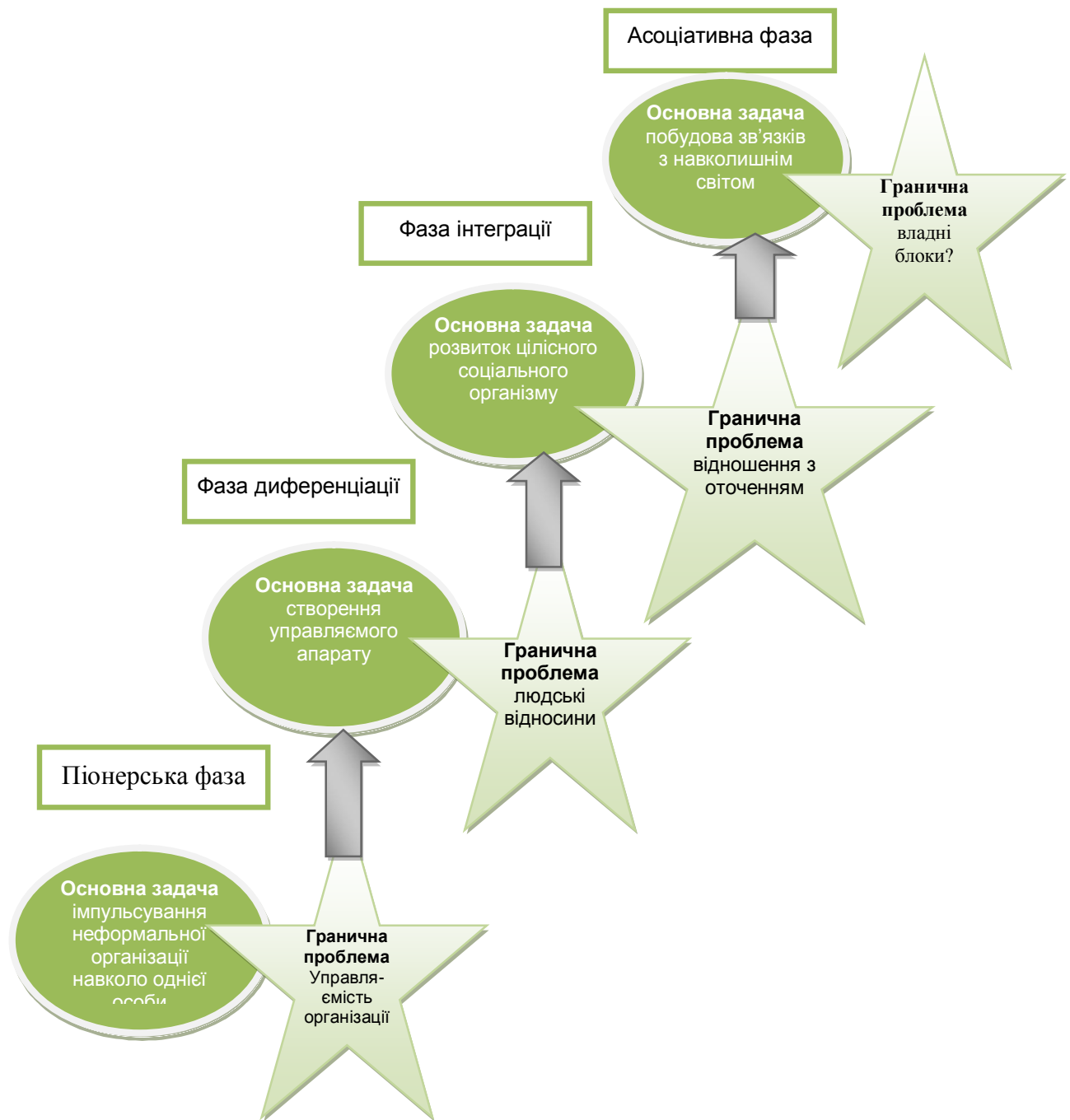


Рис.1.4. Стадії (фази) розвитку організації за Л. Грейнером [8]

Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення організації та охарактеризуйте основні вимоги до неї.
2. Назвіть загальні ознаки управління
3. Охарактеризуйте форми розподілу праці в організації.
4. Назвіть етапи життєвого циклу організацій за теорією Й. Айзедіса

5. Стадії (фази) розвитку організації за Л. Грейнером
6. Охарактеризуйте різні школи з точки зору еволюції управлінської думки щодо розвитку організацій.

МАТЕРІАЛИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Загальні характеристики організації
2. Організація як відкрита система

Завдання для самостійного опрацювання

1. Розгляньте процес функціонування організації як відкритої системи
2. Визначте особливості організації як системи.

1.2. Організаційне оточення

Поведінка людини в організації може бути зображена системно, з погляду взаємодії людини та організаційного оточення. В цьому випадку людина знаходиться в центрі моделі, зображеній на рис. 1.5. В даній моделі людина також розглядається як складова частина входу та виступає в ролі ресурсу організації, який організація, разом з іншими ресурсами, використовує в своїй діяльності.

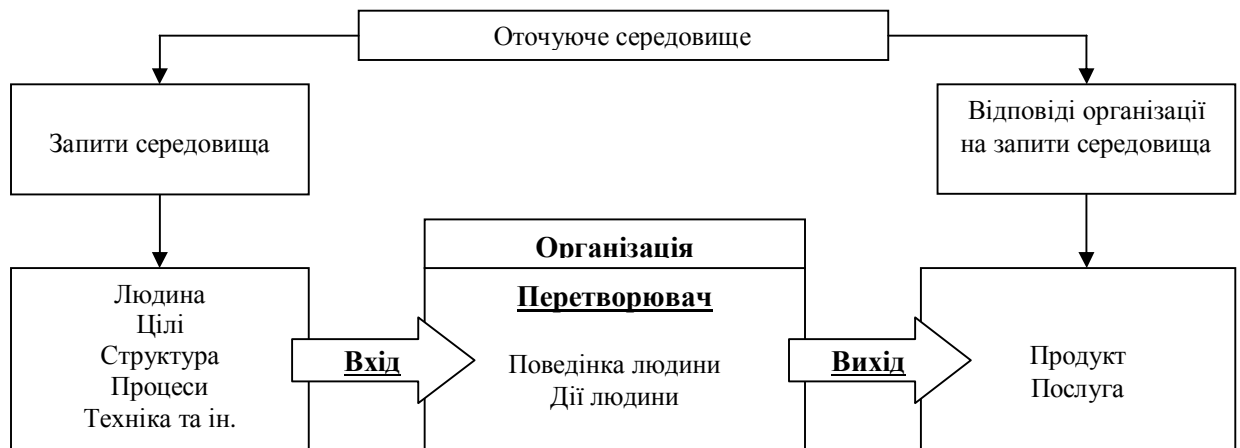


Рис. 1.5. Модель взаємодії людини та організаційного оточення

Організація прагне до стандартизації і уніфікації, але поведінка більшості людей важко вписується в стандартизовані рамки. Безперечним фактом є те, що всі люди різні. Відмінності виявляються у всьому різноманітті характеристик людини. Ця різноманітність робить людину людиною, а не машиною, істотно розширюючи потенціал і можливості організації. І ця ж різноманітність породжує труднощі в управлінні організацією, проблеми і конфлікти у взаємодії людини з організаційним оточенням.

Ч.Бернард писав, що організації мають відмінності у фізичному та соціальному середовищі, в кількості та здібностях осіб, які залучені до неї, в угодах, за якими особи з нею взаємодіють [24]. Ці відмінності не впливають на універсальність визначення формальної організації як системи свідомо скоординованих дій або зусиль двох чи більше осіб. Думка про те, що організація складається із людей, чії дії скоординовані, тому є системою, а в системі кожна складова значною мірою зв'язана із іншою, що включена до системи, також належить Ч. Бернарду .

Незалежно від рівня системи, що аналізується, всі організації мають три універсальні елементи: *готовність до співпраці, загальну мету, комунікації*.

Навколишнє середовище організації знаходиться за межами організації, по іншу сторону від межі, що відділяє внутрішнє організаційне середовище. Сюди входять банки, фінансові інститути, постачальники, клієнти, конкуренти, урядові установи, промислові об'єднання і профспілки, фізичні особи, а також всі ті численні установи, які забезпечують фірму персоналом, регламентами та інформацією.

Розрізняють два поняття – ділове навколишнє середовище, пов'язане з вирішенням виробничих завдань і загальне навколишнє середовище.

До ділового навколишнього середовища відноситься все, що має безпосереднє відношення до досягнення організаційної мети, наприклад запроваджена технологія, конкуренти, структура ринку, збутова мережа і джерела фінансів.

Загальне навколишнє середовище менш конкретно пов'язане з метою або завданнями організації і включає закони країни, загальну державну політику, суспільні установи, систему освіти, політичні зв'язки і відносини, соціальну стратифікацію (розшарування суспільства) і все інше, що може побічно впливати на діяльність організації.

Людські ресурси також є потужним чинником навколишнього середовища, оскільки ними керують певні суспільні інститути, наміри, переваги, цінності та інші чинники. Тому неможливо так просто регулювати поведінку людей ні в рамках управління персоналом, ні силами вищого менеджменту компанії.

Організації, для досягнення своїх цілей, вдаються до витрат на людські ресурси, сировину та інформацію. Члени організації сприяють досягненню її цілей, тому розміри організації є її характерною рисою: оскільки учасники необхідні для досягнення цілей, значить їх число істотне. Крім цього, в організаціях є співучасники зі своїми інтересами, більшою чи меншою мірою контрольованими. У складі співучасників - акціонери, уряд, працівники організацій і суспільні групи.

Модель зацікавлених сторін розглядає організацію як мережу взаємозалежних груп працівників, які знаходяться у відносинах співробітництва і конкуренції. Модель зацікавлених сторін об'єднує позитивні якості багатьох моделей і одночасно спирається на поведінкові властивості організацій [63].

Зацікавлена сторона – це будь-яка особа чи сторона, яка може впливати на діяльність та політику організації чи сама може виявитися під впливом її діяльності [39, 49, 65].

Законодавчо закріплене демократичне середовище функціонування сучасного бізнесу створює умови для впливу на діяльність кожної окремої організації з усіх сторін, які зачіпає цей бізнес. Організації користуються благами суспільства, вони отримують грошовий капітал і працівників, розраховують на постійних споживачів, допомогу місцевих співтовариств, постачальників та ін. Позиція зацікавлених сторін з приводу відносин між організацією та суспільством, полягає в тому, що, якщо організації отримують блага внаслідок доброго відношення до них суспільства, вони за це повинні виконувати певні обов'язки.

За теорією Т.Доналдсона та Л.Престона [80] існують різні мотивації, які визначають, чому організації реагують на зацікавлені сторони.

З точки зору інструментального підходу, організації використовують потреби зацікавлених сторін тільки як інструмент, для досягнення своїх власних цілей економічного характеру, зокрема отримання прибутку. З точки зору нормативного підходу до організації, задоволення потреб зацікавлених сторін – це кінцева мета, виконання певного морального обов'язку, а не інструмент для досягнення інших цілей.

Основні зацікавлені сторони, які впливають на діяльність організації, зображені на рис. 1.6.

Кожна зацікавлена сторона висуває певні вимоги до організації, впливаючи на результати її діяльності, а, отже, і на поведінку організації. Виникає проблема узгодженості та гармонізації цілей, тобто, визначення таких цілей, до досягнення яких кожний прагнув би, виходячи зі своїх особистих, а не чужих інтересів.



Рис. 1.6. Основні зацікавлені сторони, які впливають на діяльність організації

Так, при розробці довгострокової стратегії організації, а також в ході її реалізації та корегувань, повинні враховуватися інтереси акціонерів та потреб тих зацікавлених сторін, які не входять до групи керівників, причетних до прийняття стратегічних рішень, особливо це стосується власників чи акціонерів, які мають право запровадження санкцій щодо керівників організації. Санкції з боку інших зацікавлених сторін, які не володіють правом власності, мають непрямий характер, але вони можуть кардинально вплинути на фінансові результати організації, здатні утримувати менеджмент організації в межах правових обмежень, не допускаючи зловживань делегованими повноваженнями. Управлінська ситуація з вибором та реалізацією бізнес-стратегій загострюється, коли у різних зацікавлених сторін можуть бути досить несхожі і навіть конфліктні інтереси в організації.

Таким чином, перед менеджментом сучасної організації виникає проблема необхідності узгодження потреб усіх зацікавлених сторін, що можливо лише шляхом вивчення потреб цих сторін, впливу на формування цих потреб, їх узгодження, а це вимагає застосування нових управлінських концепцій та поглядів на основні рушійної сили діяльності та розвитку сучасної організації.

Вирішення проблеми узгодження вимог, зацікавлених сторін, вимагає проведення класифікації взаємодії зацікавлених сторін з організацією.

Еван В. та Фрідман Р. класифікували зацікавлені сторони за критерієм близьких та далеких, тобто в залежності від того, наскільки на них впливає організація, наскільки їх стосується політика і стратегія організації [75]:

- близькі зацікавлені сторони: акціонери, менеджери, працівники організації, постачальники сировини, матеріалів та споживачі продукції;
- далекі зацікавлені сторони: держава, суспільство.

За критеріями М. Кларксона зацікавлені сторони поділяються на основних та другорядних, в залежності від того, як вони впливають на організацію [75]. Основні зацікавлені сторони – це ті, без яких організація не зможе вижити та розвиватися. До основних зацікавлених сторін відносяться держава (податковий та законодавчий вплив), споживачі та постачальники. Другорядні зацікавлені сторони – це ті, без участі яких організація може існувати: різні співтовариства і деякі менеджери самої організації.

За дослідженнями А. Менделова та Ж. Махані зацікавлені сторони поділяються на активних та пасивних [78].

Активні зацікавлені сторони – це ті, хто виявляє бажання приймати участь в діяльності організації: менеджери, працівники, а також деякі зовнішні організації (наприклад, захист оточуючого середовища та ін.).

Пасивні зацікавлені сторони – це ті, хто не виявляє ніякого бажання приймати участь у будь-якій діяльності організації: акціонери, уряд, місцеві співтовариства. Але така позиція пасивних зацікавлених сторін не означає, що вони менш авторитетні для організації, вони тільки не приймають активної участі в розробці та реалізації стратегії організації.

Враховуючи наведені дослідження взаємодії організацій з усіма зацікавленими сторонами, доцільно класифікувати усі зацікавлені сторони за критерієм рівня взаємного впливу організації та зацікавлених сторін [40]:

- внутрішнє середовище організації: менеджери, працівники, акціонери чи власники;
- зовнішнє середовище організації прямої дії: споживачі продукції, постачальники ресурсів, конкуренти, законодавство та органи державного управління;
- зовнішнє середовище непрямой дії: суспільство, місцеві співтовариства.

Менеджмент організації має високий рівень відповідальності та необхідної звітності перед зацікавленими сторонами внутрішнього середовища організації, які в свою чергу, мають дуже конкретні і найвибагливіші вимоги. З іншого боку, менеджмент спроможний значно впливати на формування потреб цих зацікавлених сторін.

На формування вимог зовнішнього середовища прямої дії, менеджмент організації має менше можливостей впливати, ніж під час взаємодії із зацікавленими сторонами внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище непрямої дії на організацію є пасивним, але його не слід відкидати, особливо в прогнозуванні стратегічної перспективи діяльності організації.

Результатом взаємного впливу організації та зацікавлених сторін є певна організаційна поведінка, яка проявляє себе в наступних формах, аспектах, явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідуумів, що формуються в свідомості;
- поведінка індивідуумів відносно фізичних об'єктів у разі несподіваних інформаційних і соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризуються безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємопов'язаної групи організацій;
- поведінка внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, наприклад еволюція технологій, ринків, конкуренції, державного регулювання тощо.

Організаційна поведінка охоплює систематичний аналіз та вивчення дій та відносин людей в організаційному середовищі з метою пояснення, прогнозування та контролю поведінки цих людей [51].

Так, члени ТНК (транснаціональні корпорації) чи БНК (багатонаціональні корпорації) можуть, перш за все, відчувати свою приналежність до даних організацій і чекатимуть, що їх організації підтримуватимуть таку ідентифікацію, межі і автономію перед зовнішнім оточенням.

Але, на практиці все відбувається зовсім не так очевидно. Наприклад, могутній міжнародний концерн – це велика індустріальна група, має крупні підрозділи за межами країни. Останні працюють як індивідуальні компанії, зі своїми власними торговими марками і мають різні заводи, зі своєю власною ідентифікацією. Всі вони об'єднуються в міжнародний концерн за допомогою складної ієрархії підрозділів. В даному прикладі фокальні організації відразу виділити не можна. Тут паралельно існує безліч меж і чинників ідентифікації, виражених торговими марками, місцезнаходженням або національними особливостями. Чим більше організація, тим більше розпливаються контури фокальної організації.

Іноді менеджери намагаються змінити центральну ланку або ідентифікацію організацій. Вони можуть спробувати зробити так, щоб дочірні фірми розглядали себе швидше як більш незалежні і відповідальні організації, ніж як підлеглі одиниці материнської компанії. Вони також можуть спробувати досягти ідентифікації робітників в рамках великого концерну, надаючи більше значення марці. Іноді паралельно мають місце обидві тенденції.

На найнижчому рівні, рівні індивідуальних працівників, можна виявити, що організаційна поведінка – це вивчення і пояснення трудових установок, мотивації і задоволеності працею, розпізнавання або сприйняття ролей на робочому місці, і поза ним. Частково особа приносить індивідуальні особливості з собою, коли входить в організацію, але вони також і розвиваються, по мірі набуття досвіду, під впливом або за сприянням організації.

Індивідуальні особливості взаємодіють з обставинами, в які потрапляє особа, вона починає соціалізуватися і намагається адаптувати ситуацію, щоб вона більшою мірою відповідала особистим смакам і вимогам. Узгодження індивідуального і трудового контексту є основною задачею управління людськими ресурсами або персоналом.

Наступним аналітичним рівнем є контактні групи, де люди спілкуються один з одним безпосередньо. У групах і командах члени організації зустрічаються, взаємодіють,

сперечаються, знаходять друзів або прихильності. Їх особисті та набуті якості, які не є просто індивідуальними особливостями, змінюються.

Особи не лише здійснюють вплив на життя групи або команди, але і самі змінюються під впливом змін і еволюції контактних груп. Групи і команди є центральними елементами координації і контролю організаційних процесів. Вони важливі як у формальних, так і в неформальних організаційних структурах. Керівництво може як заохочувати, так і перешкоджати формуванню груп і команд, залежно від обставин, сприйняття і політики.

Організації прагнуть породити інші організації. Частково цей процес пов'язаний з освітою, різними фірмами і суспільними об'єднаннями асоціацій, що представляють загальні інтереси.

Прикладами можуть служити асоціації підприємців, індустріальні і професійні організації, торговельно-промислові палати, гільдії та інші ще більш специфічні організації, що мають конкретні місії і цілі.

Приватні особи також створюють організації. Ці організації нічого не виробляють і не продають, але вони залучені в економічне життя організації і складають важливу частину зовнішнього середовища виробничих компаній і фірм, що надають послуги. Профспілки служать наочним прикладом. Більш того, організації утворюють дочірні організації.

Організаційне суспільство влаштоване так, що, навіть, якщо потрібно діяти проти організації, швидше за все, доведеться створювати іншу організацію. Останнім часом деякі люди намагаються перешкоджати цій тенденції, створюючи соціальні рухи, «відкритіші системи» з більш невизначеною метою, менш чіткими межами, неієрархічною структурою, більш вільною координацією і менш формально описаними обов'язками. Навіть ці тенденції знаходяться в рамках сучасного організаційного потоку.

Політичний характер організаційного життя розповсюджується на всі аналізовані рівні. Індивідууми дотримуються своєї політики при роботі в групах і в інших особистих контактах, переслідуючи власні інтереси і цілі. Групи протистоять або формують коаліції з іншими групами. Сегменти, спеціалізовані за принципом департаментів, підрозділів або за професійною ознакою, чинять аналогічно. До того ж, організаційні одиниці орієнтуються на внутрішнє або зовнішнє організаційне середовище. Вони створені, щоб відстоювати певні стратегії, інтереси акціонерів, споживачів і ринку, або протистояти їм. Вони підтримують певні професійні, виробничі стандарти, а також стандарти індустріальних відносин. Вони можуть бути пов'язані з інтересами в державній сфері.

Аналітично чіткі межі між організаційними одиницями і їх зовнішнім оточенням, в повсякденному житті мають відносно значення, оскільки через ці межі відбуваються контакти людей з усіма їх цінностями і перевагами, обмін різного роду інформацією і інші звичні поведінкові та інституційні акти взаємодії. Подібна повсякденна практика закріплена в колективах, які перетинають рамки даної організаційної одиниці. Проте, ці одиниці не сприймають вплив зовні пасивно, вони взаємодіють з чинниками і системами всередині власного середовища, і надають цьому середовищу ефективнішу форму.

Дослідження організаційної поведінки ґрунтуються на науковій основі, на даних, які збираються та інтерпретуються з метою встановлення зв'язків між причинами та наслідками.

Запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте модель взаємодії людини та організаційного оточення.
2. Назвіть основні складові оточуючого середовища.
3. Визначте основні рушійні сили діяльності та розвитку сучасної організації.
4. Охарактеризуйте основні та другорядні зацікавлені сторони в діяльності організації.

5. Розгляньте організаційну поведінку як результат взаємного впливу організації та зацікавлених сторін.

6. Дайте визначення терміна "організаційна поведінка" на найнижчому рівні управління, рівні індивідуальних працівників.

МАТЕРІАЛИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Модель взаємодії людини та організаційного оточення.
2. Організаційна поведінка як результат взаємного впливу організації та зацікавлених сторін.

Завдання для самостійного опрацювання.

1. Розгляньте визначення термінів "організація" та "організаційна поведінка" і встановіть взаємозв'язок між ними.

2. Наведіть приклади управлінських процесів, пов'язаних з необхідністю аналізу організаційної поведінки.

1.3. Формування організації

Організація була об'єктом дослідження Г.Емерсона, Г.Черга, А.Файоля, О.Гастева, Ч.Бербіджа, Ф.Тейлора та інших.

Г.Емерсон писав:

«Правильна організація, продуктивна і творча, має полягати в тому, щоб компетентні спеціалісти формували основні принципи справи» [55, с. 73].

А.Файоль зазначав, що організація стала інструментом в руках менеджера, в справі аналізу відносин між відділами, визначенні завдань виконавців та впровадженні змін в організації.

Розглядаючи координування як окрему функцію або окремих елемент управління, А.Файоль надавав йому повноваження щодо узгодження всіх дій в організації таким чином, щоб полегшити її функціонування та успіх.

Організація сприяє координуванню обов'язків та посадових дій, створенням планів та графіків, фокусуванню уваги на цілях.

А.Файоль розвивав теорію універсальності організаційних функцій.

Організація, на його думку, включала в себе умови для структурування дій та відносин, а також набір, оцінку та навчання персоналу. В подальших наукових дослідженнях цей елемент організацій, тобто управління ним, було розділено на два: безпосередньо організацію і управління персоналом.

Для А.Файоля "організувати", передбачало забезпечення організації всім необхідним: сировиною, інструментом, обладнанням, капіталом, персоналом. Обов'язками управління мала стати повна відповідність соціальної і матеріальної складової мети, ресурсам і потребам підприємства [36].

Засновником теорії організації був Макс Вебер. Він же розробив теорію ідеальної бюрократії, основними елементами якої виступали:

1. Розподіл праці, де влада і відповідальність були чітко визначені для кожного члена організації і закріплені у офіційних обов'язках.

2. Чітка побудова за ієрархічним принципом, тобто на підставі чіткого ієрархічного підпорядкування та залежності кількості рівнів ієрархії і, відповідно, керівників від загальної чисельності підлеглих.

3. Система правил, норм, формальних процедур, які визначають права та обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях та слугують основою адміністративного управління і контролю.

4. Побудова внутрішньої системи відносин на формальних засадах як взаємодії між посадами, а не особистостями.

5. Підбір кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з наступним просуванням за ознаками віку, стажу, досягнутих раніше результатів.

Будь-яке підприємство як об'єкт управління являє собою складну динамічну систему зв'язків і відносин.

Структура управління – це порядок розташування складених елементів керуючої системи, її внутрішня організація, що дозволяє виконати необхідні функції системи. Структура управління визначає поділ праці в керуючій системі за ступенями і ланками управління, а також взаємозв'язок органів управління.

«Оптимальна структура» - структура, що щонайкраще дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і в такий спосіб задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Сучасна точка зору побудована на тому, що *організація як процес*, являє собою функцію, яка найбільш очевидно та безпосередньо зв'язана із систематичною координацією багатьох задач і, відповідно, формальних взаємовідносин людей, що їх виконують [39, с.308].

Як вже зазначалось раніше, розподіл праці сприяє підвищенню її ефективності, але процес розподілу викликає необхідність в узгодженні, координації дій окремих виконавців.

Горизонтальний розподіл праці в організаціях став причиною виникнення спеціалізованих відділів, цехів, служб, які виконують різні роботи, пов'язані із випуском і реалізацією продукції, забезпеченням виробничих процесів тощо. Горизонтальний розподіл здійснюється за функціональними ознаками.

Вертикальний розподіл праці дозволив відокремити управлінську працю від виконання вище перерахованих робіт. Він визначає число рівнів управління, а також їх підпорядкованість.

Таким чином, *організація* – це процес створення структури організації, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення її цілей.

Більшість науковців схильні до думки, що організаційний процес має дві складові: розподіл організації на підрозділи та формування взаємин повноважень. Обидві складові, здійснюючи взаємний вплив, є взаємозалежними. В процесі реалізації функції організації саме від якості цих складових залежить ефективність організації в цілому.

Основними складовими раціонального виконання організації як функції менеджменту виступають:

- впорядкування задач у відповідності до найважливіших складових процесів в організації;
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності та гнучкості;
- здатність до самоорганізації та активності, орієнтованих на організаційні цілі;
- орієнтація на стабільність циклічно повторюваних дій.

Таким чином організація дозволяє узгодити дії всіх членів. Спрямованість цих дій повинна визначатись загально організаційними цілями. Узгодженість дій, в свою чергу, досягається шляхом чіткого визначення місця кожного члена організації в ній.

Забезпечення зв'язків здійснюється за допомогою організації взаємодії.

Альфред Чандлер - професор Кембріджського університету, спостерігаючи за зміною оргструктур управління найбільших західних фірм, визначив знаменитий

принцип: «стратегія визначає структуру». Це означає, що структура організацій повинна бути такою, щоб могла забезпечити реалізацію стратегії.

Організація робіт – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу, але рішення про вибір (проекування) структури організації приймається керівництвом вищої ланки.

Структура організації – повинна розроблятися зверху вниз, тобто спочатку керівники повинні здійснити поділ організації на широкі сфери, рівні, а потім поставити конкретні задачі. Іншими словами, технологія повинна бути така:

1) Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності щодо реалізації стратегії.

2) Встановлюється співвідношення повноважень різних посад. При цьому при необхідності, виробляється розподіл на більш дрібні структурні підрозділи, щоб ефективно використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.

3) Визначаються посадові обов'язки і відбувається закріплення їх за конкретними особами, у тому числі і відповідальність за їх виконання.

Іншими словами, *класична теорія організації розділяє управлінську діяльність на три рівні:*

- стратегічний;
- управлінський;
- оперативний.

Організаційна структура управління – це не застигла, а динамічна структура, що розвивається і постійно удосконалюється.

Як уже зазначалось, результатом розподілу праці, стало створення в організації структурних підрозділів. На формування зв'язків між підрозділами спрямована організація взаємодії.

Організація взаємодії – це форма виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними, створення структури управління підприємством. Організація взаємодії передбачає вирішення трьох наступних задач:

- розподілення роботи між працівниками у відповідності до їх кваліфікації;
- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими, і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Організація взаємодії передбачає:

- створення і постійне (безперервне) удосконалення організаційної структури в цілому та її провідних підсистем;
- кадрове забезпечення систем управління;
- створення необхідних умов для забезпечення виконання планів;
- встановлення певної послідовності виконання операцій, відповідних методів і засобів досягнення кінцевих результатів;
- уточнення ролі і місця кожного працівника в системі управління і взаємозв'язку його функцій з функціями інших виконавців.

Менеджмент повинен спрямовувати свої зусилля на визначення способів ефективної взаємодії між окремими учасниками організації: членами організації (персоналом) та структурними підрозділами. Організація взаємодії одна із складових функцій менеджменту – організації.

Роботи засновників менеджменту як науки під організацією взаємодії мали на увазі координавання, керування та узгодження.

А.Файоль в роботі «Загальне і промислове управління» (1916 р.) писав про те, що кожному елементу організації необхідно надати можливість виконати свою часткову роль у згоді з іншими елементами [39, с. 150].

Кожна організація для забезпечення ефективної діяльності будує певну систему взаємовідносин повноважень, за допомогою якої забезпечуються вертикальні зв'язки в організації, розподілення та координування задач.

Засобом забезпечення цих зв'язків та встановлення відносин між рівнями повноважень є делегування. *Делегування* – засіб, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень. *Делегування* означає передачу задач та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Для правильного здійснення делегування необхідно дати визначення відповідальності та організаційним повноваженням.

Відповідальність являє собою зобов'язання щодо виконання поставлених задач, та відповідальність за їх результат. Таким чином, відповідальність передбачає, що співробітник відповідає за результати виконання задач перед тими, хто передає йому повноваження.

При формуванні організаційних зв'язків необхідно розуміти, що делегуються лише повноваження, а не власне відповідальність. Відповідальність не може бути делегована. Оскільки керівники несуть відповідальність за організаційні результати та вчинки підлеглих.

У разі, коли особа приймає відповідальність за виконання певної задачі, організація повинна надати їй відповідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із задачами.

Повноваження – це обмежене право на використання ресурсів організації та спрямування зусиль окремих співробітників на виконання конкретних задач.

Повноваження можна охарактеризувати наступним чином:

- повноваження завжди обмежені;
- повноваження делегують посаді, а не особі;
- межа повноважень розширюється від нижчих рівнів управління до вищих.

Повноваження обмежуються організацією та зовнішнім середовищем. До організаційних обмежень належать: політика, процедури, правила, посадові інструкції тощо. Зовнішні чинники, що впливають на обмеження повноважень це: традиції, культурні стереотипи, звичаї суспільства, де функціонує організація [33, 37, 69].

За М.Месконом, М.Альбертом та Ф.Хедоурі, існує дві протилежні концепції повноважень: класична концепція організаційних повноважень та концепція прийняття повноважень, як представлено на рис. 1.7 та рис. 1.8 [49].

Відповідно до класичної концепції, повноваження передаються від вищих управлінських рівнів поетапно до виконавців виробничих процесів. В цьому разі делегування повноважень характеризує розподіл процесу прийняття рішень за всією ієрархічною структурою. Загальноорганізаційні задачі розподіляються на більш конкретні, за вирішення яких відповідають конкретні підрозділи та конкретні виконавці. При цьому до кожного доведено:

- за яку роботу співробітник або підрозділ відповідає;
- якими ресурсами можна розпоряджатися самостійно, а на які необхідно отримати дозвіл вищого керівництва;
- розмір винагороди за виконаний обсяг роботи.

Таким чином відбувається розподіл повноважень серед менеджерів різних управлінських рівнів.

В той же час Ч.Бернард зауважив, що підлеглий може відхиляти вимоги керівника, тоді не відбувається передача повноважень. Розуміння цього спричинило формування концепції прийняття організаційних повноважень. Ця концепція базується на визначенні повноважень як інформації, на основі якої учасник організації спрямовує свої дії і визначає, що він зобов'язаний робити, а що ні, в рамках задач організації (рис. 1.8.).

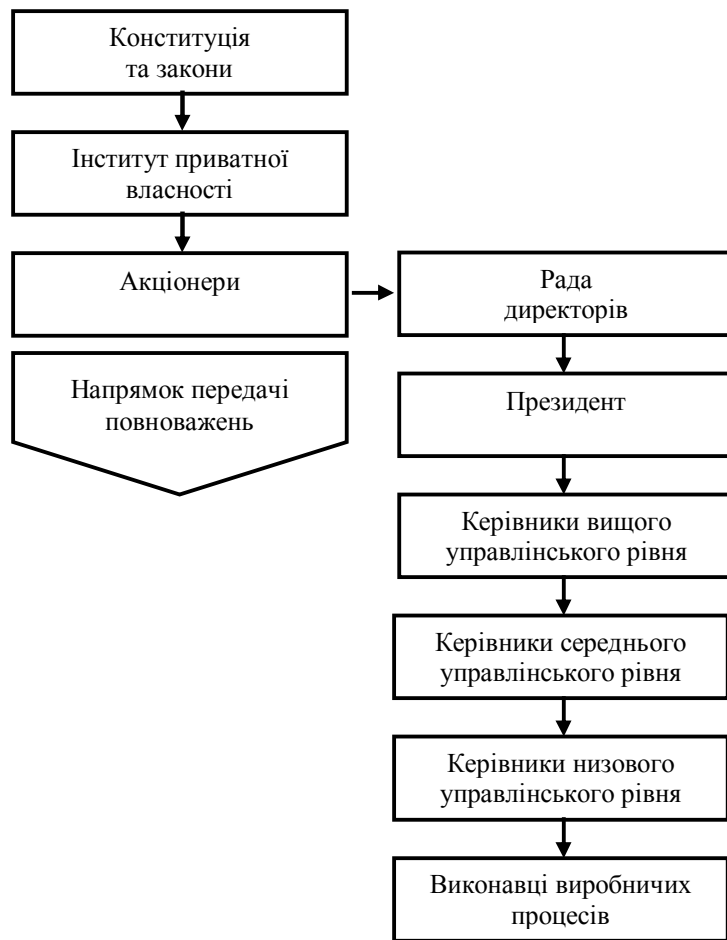


Рис. 1.7. Класична концепція передачі організаційних повноважень



Рис. 1.8. Концепція прийняття організаційних повноважень

Виходячи із того, що будь-які повноваження обмежені, будуються відповідні організаційні зв'язки та рівні повноважень.

Таким чином, визначаючи необхідність формування ефективних організаційних зв'язків, слід надати характеристику та з'ясувати їх типи, визначити основні принципи побудови організаційних зв'язків.

В підручниках з менеджменту [33, 39, 40, 45, 48, 52, 56, 72] розрізняють лінійні та функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від керівника до підлеглого, і далі до інших підлеглих. Вони дають керівникам узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без узгодження з вищими керівниками, виходячи при цьому із настанов, законів, звичаїв.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Процес створення ієрархії в американському менеджменті називають *скалярним*. Ієрархічна побудова формує скалярний ланцюг, або ланцюг команд. Прикладом може бути ієрархія звань у військових, ступенів і звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо (рис. 1.9).

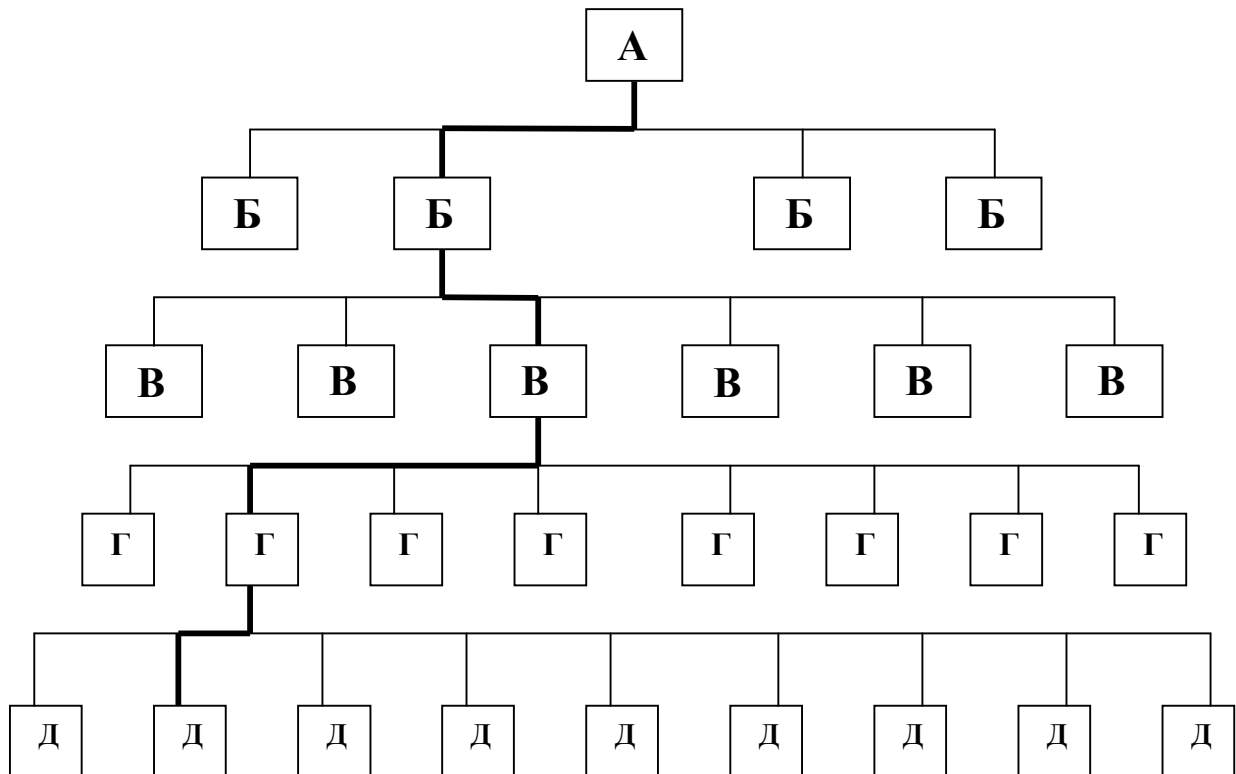


Рис. 1.9. Схема скалярного ланцюга (літерами позначені рівні управління)

Ефективність лінійних повноважень залежить від:

- дотримання принципу єдиновладдя, коли свої повноваження керівник нижчого рівня отримує тільки від одного керівника;
- дотримання науково обґрунтованих норм керованості, тобто дотримання кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівникові для здійснення ефективного управління;
- чіткого співвідношення управлінських функцій певного рівня управління із правами щодо прийняття рішень на цьому рівні;

- достатності обсягу інформації для прийняття управлінського рішення на конкретному управлінському рівні.

Ланцюг команд, створений через делегування повноважень, виступає характерною рисою всіх формальних організацій, за винятком малих.

Традиційно до лінійної діяльності відносять виробничу, фінансову, збутову.

Такі види діяльності як: проектування, підбір персоналу, юридична, маркетингова, економічна, – характеризуються *функціональними повноваженнями* (рис 1.10).



Рис. 1.10. Схема делегування функціональних повноважень

В межах функціональних повноважень розрізняють консультативний, обслуговуючий та особистий апарат управління.

Консультативний апарат – апарат, що здійснює консультування лінійного керівництва на постійних чи тимчасових засадах у площині певних знань (юридичних, технологічних, навчання та підвищення кваліфікації, роботі з кадрами тощо).

Обслуговуючий апарат – апарат, що здійснює виконання певних послуг для забезпечення основного процесу (відділи кадрів, маркетингових досліджень, фінансів, плановий, матеріально-технічного постачання тощо). Обслуговуючий апарат забезпечує функціональні підрозділи необхідною інформацією, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Особистий апарат – різновид обслуговуючого апарату, який формується у тому разі, коли керівник здійснює найняття секретаря чи помічника. В організації члени цього апарату не мають ніяких повноважень, але вони спроможні набути владу, яка значно перевищує їхні формальні повноваження.

В кожній організації розподіл повноважень здійснюється по-своєму, залежно від обраних місії, цілей та стратегії. Можна говорити про те, що існує доволі широкий діапазон повноважень, який делегується штабному апарату кожного типу. Штабні повноваження коливаються від дуже обмежених до надто широких. Вони бувають рекомендаційні, обов'язкового погодження, паралельні, функціональні, лінійні.

Рекомендаційні повноваження спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій за вимогою або потребою лінійних керівників. Рекомендаційні повноваження характерні для децентралізованих організацій. Виконання рекомендацій не є обов'язковим для лінійних керівників.

Обов'язкове погодження – це вид повноважень, який забезпечує погоджувальні дії лінійних керівників із функціональними. Можна говорити про те, що обов'язкове погодження виступає варіантом розширення рекомендаційних повноважень з метою створення більш сприятливих умов для організаційного розвитку.

Паралельні повноваження – це вид повноважень, які дозволяють функціональним керівникам відхиляти рішення лінійних керівників з метою здійснення контролю, врівноваження влади та запобігання помилок в організаційному функціонуванні. Часто паралельні повноваження використовують для фінансового контролю та контролю витрат інших ресурсів.

Функціональні повноваження спрямовані на узгодження лінійних та штабних обов'язків для досягнення цілей організації. Апарат, який має функціональні повноваження, реалізує лінійні повноваження керівника організації в межах компетенції певної сфери діяльності.

Лінійні повноваження в середині апарата притаманні апарату, де існує лінійна організація. Менеджери в апаратній ієрархії мають лінійні повноваження по відношенню до своїх підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату по відношенню до організації в цілому.

Необхідність делегування повноважень визнавали класики менеджменту. Так, П.М.Керженцев писав у своїй роботі «Принципи організації» (1922): «Коли Улвортса (мільярдера Америки) запитали, якому відкриттю він зобов'язаний своїми матеріальними успіхами, він відповів: «Я почав процвітати відтоді, коли звільнився від свого пережитку, нібито ніхто не може нічого зробити краще за мене, і навчився покладати обов'язки на інших людей. Поки я був захоплений ідеєю, що я особисто повинен втручатися в усе, значний успіх був неможливий. Людина повинна вміти вибирати собі помічників і виконавців і вручати їм владу і відповідальність» [24, с. 267].

Андрі Файоль у роботі «Загальне і промислове управління» (1916 р.) наголошував на тому, що делегування повноважень є одним із основних правил, які необхідно використовувати в ефективному управлінні. Він писав: «Не давати дрібницям поглинати всю свою увагу. Великий недолік для начальника – присвячувати багато часу таким дрібницям, які не менш успішно можуть виконати підлеглі функціонери, тим часом як він сам не встигає розв'язати більш важливі проблеми.

Начальник повинен знати все, але він не може все бачити і все робити сам. Тому він має перекласти на своїх підлеглих і на свій штаб всю ту роботу, в якій не обов'язкова його особиста участь. У нього не буде ніколи надлишку часу і сил для питань, які потребують постійного й особистого втручання...» [39, с. 150].

Підтверджує це положення П.Керженцев, говорячи, що поганий той організатор, який усе робить або намагається робити своїми власними руками. Діючи таким чином він переводить себе на позицію простого виконавця, не виконуючи тим самим свого призначення [39].

Таким чином, делегування повноважень необхідно, в першу чергу, для забезпечення досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом.

Ефективна організація розподілу повноважень досягається через:

- ефективну організацію взаємовідносин між лінійними та штабними повноваженнями;
- координацію лінійних повноважень;
- подолання перешкод для ефективного делегування.

Ефективна організація взаємовідносин між лінійними та штабними повноваженнями залежить від визначення типу повноважень (рекомендаційні, обов'язкове узгодження, паралельні повноваження), якими наділені функціональні служби. Місія, цілі, стратегія організації визначають види діяльності, які відносяться до апаратно-штабної.

Делегування лінійних повноважень призводить до деталізації та розукрупнення завдань. Для чіткого забезпечення досягнення цілей організації, в цих умовах, необхідна координація дій.

Перепонами для ефективного делегування повноважень є неузгодженість зусиль керівників та підлеглих. Ефективність делегування забезпечується інформаційними потоками, мотивацією дій, тощо. Відповідно до концепції прийняття повноважень за Вільямом Ньюманом, підлеглі мають шість головних причин для блокування процесу делегування та уникнення відповідальності [24].

1. Відсутність ініціативи, побоювання самостійно розв'язувати проблему (відсутність досвіду).
2. Побоювання критики.
3. Відсутність необхідної інформації та ресурсів.
4. Перевантаження роботою.
5. Невпевненість у собі.
6. Відсутність додаткових стимулів [42].

Крім того, на думку В.Ньюмана, існує п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. Перебільшення власних можливостей, робота за принципом «Я це зроблю краще».
2. Відсутність здатності керувати.
3. Відсутність довіри до підлеглих.
4. Страх ризику.
5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку [42].

В.Ньюман вважав, що організація – це групування дій, які необхідні для внесення планів у адміністративні підрозділи та визначення відносин між керівниками та підлеглими в цих підрозділах.

Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій або робіт. Для виконання функцій підрозділів їх посадовим особам делегуються певні повноваження щодо розпорядження ресурсами, вони несуть відповідальність за виконання робіт, що за ними закріплені.

Для більш ефективного виконання спеціалізованих робіт та забезпечення узгодженості дій, зв'язки між окремими підрозділами та виконавцями формалізуються шляхом побудови організаційних структур. Виходячи із вищезазначеного, можна сказати, що *організаційна структура* – форма розподілу праці та управління виробництвом.

Хоч існують інші визначення організаційних структур.

Так, у підручнику “Основи менеджменту” М.Мескона, М.Альберта та Ф.Хедоурі *структура організації* визначається як логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних площин, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [49, с.90].

Г.В.Осовська наводить визначення *структури управління*, як упорядкованої сукупності взаємних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за

структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління» [64, с.138].

А.Шегда, даючи визначення *структури управління*, зазначає, що вона виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління» [88, с. 403].

Організаційна структура управління, на думку О.Є.Кузьміна та О.Г.Мельник, являє собою упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією [39, с. 100].

Принципи створення ієрархічних структур (найпростіших) лінійного типу були описані в роботах У.Брауна. Рання департаменталізація або групування дій базувалась на кількості партнерів або родичів, які були задіяні в справі. Кожний із них, намагаючись бути рівним, очолював департамент, в який входило два або один майстер, що контролювали робітників. Окремі компанії розробляли типові лінійні структури із керівником, якому підпорядковувались адміністратори, які очолювали департаменти. Департаменти будувались за принципом горизонтального розподілу праці [14].

У своїй роботі "Принципи організації" П.М.Керженцев [42] писав: «Коли мета і завдання організації цілком зрозумілі, необхідно продумати організаційну форму, з допомогою якої будуть об'єднані всі учасники спільної роботи».

Таким чином, кожна із наукових шкіл менеджменту зробила свій внесок у розвиток теорії організації.

Слід зазначити, що досі в літературі з менеджменту [33, 39, 40, 42, 45, 48, 56, 65 та ін.] немає єдиних підходів до класифікації організаційних структур. Більшість сучасних науковців, визначають що організаційна структура має бути спрямована на удосконалення організаційної діяльності, підвищення її ефективності, має уникати перехрещення інтересів та інформаційних потоків, відповідаючи сучасним знанням з менеджменту.

Організаційна структура повинна чітко відповідати стратегії розвитку організації. Розробка нової стратегії може викликати необхідність змін в існуючій організаційній структурі, які відповідатимуть новим видам діяльності, новим зовнішнім зв'язкам, новим напрямкам розвитку організації тощо.

Виходячи із зазначеного, можна зробити висновок, що єдиної оптимальної організаційної структури не існує. Має відбуватись постійна адаптація структури до зовнішніх і внутрішніх чинників та стратегій, що реалізуються. *Оптимальною організаційною структурою* є та, що забезпечує ефективність функціонування організації найбільш економним шляхом.

При розробці структури управління важливо дослідити специфіку існуючих організаційних зв'язків, оскільки саме існуючі зв'язки повинні стати основою створення раціональної організаційної структури управління.

Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад, і характер зв'язків між ними. Розрізняють наступні типи організаційних зв'язків:

- лінійні (адміністративне підпорядкування);
- функціональні (за сферою діяльності, без прямого адміністративного підпорядкування);
- міжфункціональні або коопераційні (між підрозділами одного управлінського рівня).

Залежно від характеру зв'язків, виокремлюють різні типи організаційних структур (рис. 1.11) [42, с. 180]

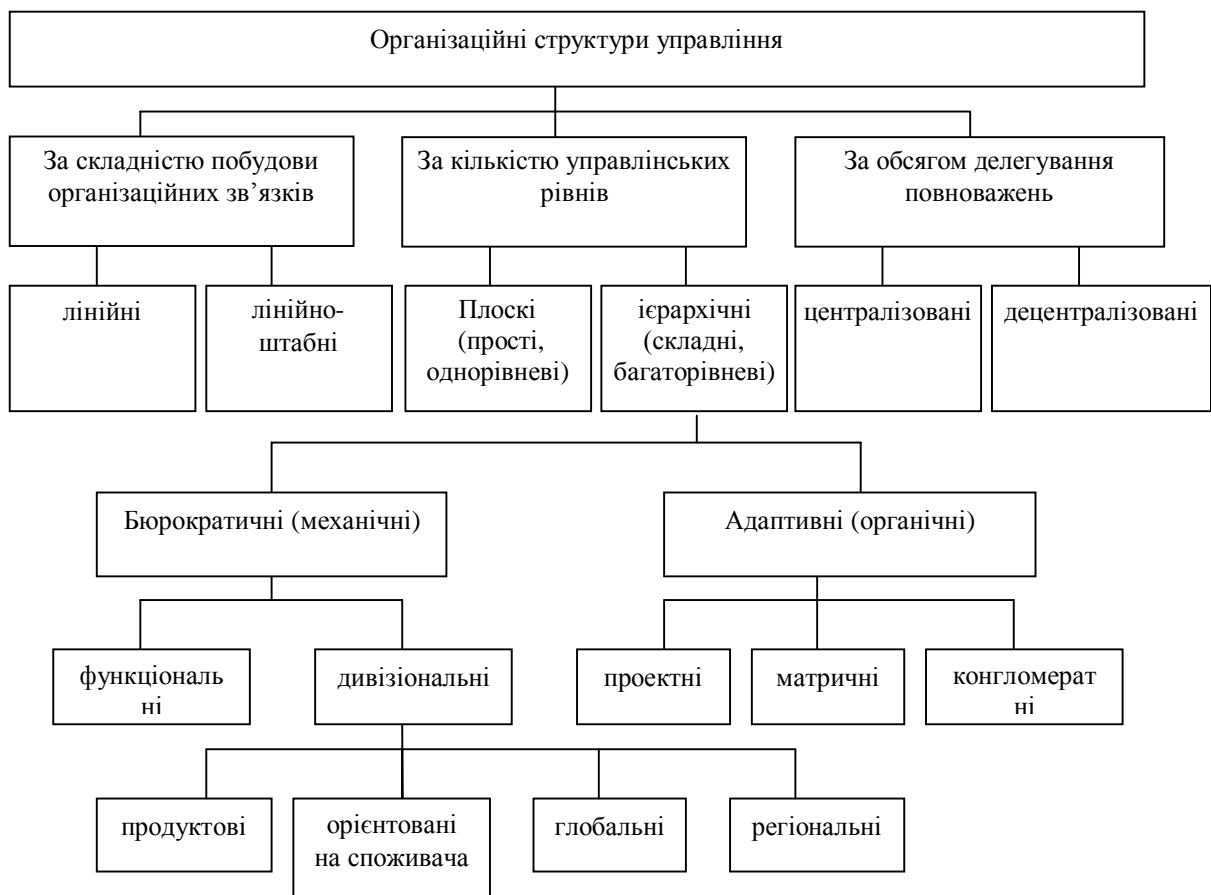


Рис.1.11. Класифікація організаційних структур управління

За обсягом делегування повноважень організаційна побудова організації може бути централізованою та децентралізованою. Питання горизонтального розподілу праці, тобто визначення завдань структурних підрозділів, дуже важливе для побудови організаційної структури, але не менше важливим є питання побудови взаємовідносин за вертикальними зв'язками. Поєднання принципів горизонтального та вертикального розподілу праці визначає тип застосовуваної організаційної структури.

Обсяг повноважень, які делегуються окремим елементам організаційної структури визначає ступінь централізації організаційних структур. Організації, в яких вищий керівник залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття рішень, називають *централізованою*.

Децентралізовані організації – це такі організації, в яких повноваження розподілені по нижчих управлінських рівнях.

Ступінь централізації визначається відносним ступенем делегування повноважень нижчим рівням управління.

За визначенням Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф. [49], ступінь централізації організації можна визначити за наступними характеристиками:

1. Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління.
2. Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління.
3. Наслідки рішень, що приймаються на нижчих управлінських рівнях для підрозділів і організацій в цілому.
4. Якість та частота дій з контролю за підлеглими.

Ступінь децентралізації може бути різною не лише відносно інших організацій, але й відрізнятися в середині організації для різних підрозділів.

Ступінь децентралізації визначає здатність делегування повноважень керівниками. Так, плоскі організаційні структури характеризуються високим рівнем централізації. Ієрархічні організаційні структури передбачають можливість децентралізації організацій, але реально ступінь централізації залежить від бажання і вміння керівників вищих рівнів делегувати підлеглим повноваження та відповідальність.

Переваги централізованих та децентралізованих організацій наведено у табл.1.1. [40, с.195]

Таблиця 1.1

Переваги централізації та децентралізації.

ПЕРЕВАГИ	
<i>Централізації</i>	<i>Децентралізації</i>
<ul style="list-style-type: none"> - покращення контролю діяльності окремих підрозділів; - підвищення якості координації діяльності окремих підрозділів; - обмеження створення вертикальних проміжних ланцюгів у структурі управління; - жорсткі вертикальні зв'язки; - високопрофесійне керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> - полегшення управління великими організаціями; - прийняття рішень фахівцями, що найбільш глибоко розуміють проблему; - стимулювання ініціативи виконавців середнього управлінського рівня; - ширша можливість при наборі альтернативних рішень; - розширені можливості навчання для керівників нижчих управлінських рівнів

Таким чином, узагальнюючи погляди на організаційні структури, слід зазначити, що вони забезпечують виконання загальних, конкретних функцій управління, зберігають доцільні вертикальні та горизонтальні зв'язки і розподіл елементів управління.

Організація як функція менеджменту забезпечує стабільні організаційні рішення, єдність стану та процесу, виконання загальних і конкретних функцій, збереження доцільних вертикальних і горизонтальних зв'язків та розподіл елементів управління. Організаційна структура регулює розподіл задач в межах структурних підрозділів, забезпечує максимальну компетентність у вирішенні певних проблем, які виникають в процесі функціонування організації, здійснює взаємодію між окремими елементами організації.

При проектуванні організації необхідно дотримуватись наступних вимог:

- впорядкування задач у відповідності до найважливіших елементів процесу;
- приведення управлінських задач у відповідності із принципами компетентності та відповідальності;
- обов'язковий розподіл відповідальності;
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності та гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації та активності;
- стабільність циклічно повторюваних дій.

Ефективність управління залежить значною мірою від чіткого розмежування компетентності окремих підрозділів, їх відповідальності і забезпечення в них відповідних взаємовідносин. Забезпечують ефективне управління положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

В менеджменті актуальною проблемою є визначення кола повноважень для структурних підрозділів та посад. Первинним елементом структури управління виступає службова посада. Кожній службовій посаді відповідає посадова інструкція. Необхідність посадових інструкцій викликана потребою розмежування повноважень, обов'язків і прав

окремих співробітників в організації. Типова посадова інструкція складається із загальної частини, основних задач та обов'язків, прав та відповідальності посадовця.

Висока ефективність виконання службових обов'язків веде до розширення повноважень.

У тому разі, коли повноваження чітко виписані, не відбувається їх перехрещення і дублювання, тоді кожна людина в організації реалізує свої повноваження у вигляді певної діяльності.

Як правило, чим більший рівень контролю за виконанням роботи, тим менший обсяг повноважень у виконавця. Наслідком делегування повноважень виступає відповідальність.

Відповідність співробітника посаді визначається за допомогою визначення якості виконання ним посадових обов'язків.

Посадові обов'язки обмежують повноваження виконавців. Джерелом повноважень виступає підпорядкованість, носієм якої є підлеглий.

Повноваження структурних підрозділів окреслюються положеннями про відділи (служби). Типова структура положення про структурний підрозділ передбачає наявність загальних положень, задач, структури, функцій, прав, взаємовідносин із іншими структурними підрозділами, відповідальності.

Положення – це документ, що визначає порядок утворення, права, обов'язки і організацію роботи апарату управління і структурних підрозділів.

Кожна організація має власну побудову структури апарату управління, яка визначає ступінь делегування повноважень кожному керівникові на відповідному рівні управління. Здійснює загальне управління організацією апарат управління.

Апарат управління – це організаційна сукупність управлінських працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи та ін.). Склад і взаємозв'язки цих підрозділів визначають структуру управління, що повинна бути закріплена у відповідних положеннях.

Під органом апарату управління розуміють адміністративно відокремлену його частину, що виконує одну або декілька функцій (іноді – частину функцій управління). Залежно від обсягу роботи, що виконується, органом апарату управління може бути: окремий виконавець (при невеликому обсязі роботи), структурний підрозділ (відділ, бюро, група) або ціла служба, тобто сукупність структурних підрозділів.

Структура апарату управління відображається в організаційно-структурних схемах.

При побудові організаційної структури апарату управління слід дотримуватися таких вимог:

- організаційні зв'язки підрозділів і окремих працівників повинні бути простими для здійснення ефективних комунікацій в організації;
- розподіл апарату управління на рівні управління, з точки зору технології трудових процесів та процесу прийняття рішень, має бути раціональним;
- на кожному рівні управління коло завдань і повноважень має бути чітко визначене персоналу;
- повинно здійснюватись розмежування повноважень керівників вищих і нижчих ступенів управління;
- структура апарату управління повинна відповідати вимогам технології виробництва, бути легко адаптованою до змін зовнішнього середовища.

При розробці раціональної структури апарату управління необхідно забезпечити приблизно однакову напругу управлінської праці на різних ділянках, враховуючи функціональні особливості кожної із них.

Специфічні особливості функціонування апарату управління проявляються в прийнятому розподілі та закріпленні конкретних функцій управління за певними підрозділами і посадами. Це обумовлює по суті зміст роботи апарату управління, що характеризується виконанням конкретних функцій із реалізацією конкретних повноважень

через конкретні процедури і операції, що виконуються конкретними працівниками за допомогою процесу управління.

Технологія управління включає:

- визначення елементів за кожною функцією управління;
- розподіл кожного елемента на складові;
- встановлення послідовності та раціональних методів виконання цих елементів за допомогою сучасних технічних засобів;
- розподіл робіт між виконавцями із урахуваннями необхідного рівня кваліфікації;
- визначення технічного обґрунтування витрат робочого часу на виконання цих робіт.

В основі роботи апарату управління лежить *технологія процесу управління*, яка спрямована на забезпечення злагодженої роботи всіх членів організації, закріплених за структурними підрозділами. Робота апарату управління повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації при здійсненні оперативного планування та реалізації тактичних заходів.

Формування апарату управління здійснюється при дотриманні наступних вимог:

1. В структурі повинні відображатись:
 - функціональний зміст процесу управління;
 - органи, які здійснюють взаємодію за функціональними та ієрархічними ознаками.
2. Організаційна структура апарату управління повинна:
 - забезпечувати безперервність інформаційних потоків;
 - самоудосконалюватись;
 - адаптуватись до змін зовнішнього середовища;
 - не обмежувати ініціативу виконавців.

При формуванні апарату управління необхідно дотримуватись *принципів*, які дозволяють підвищити ефективність організаційної взаємодії.

Серед них основні:

- принцип єдиного підходу, оснований на використанні загальнодержавного класифікатора професій робітників, посад керівників, спеціалістів і службовців;
- принцип спеціалізації праці, побудований на використанні спеціальних знань у певних функціональних площинах;
- принцип кооперації зусиль окремих виконавців та структурних підрозділів з орієнтацією на досягнення загальноорганізаційних цілей;
- принцип використання науково обґрунтованих норм керованості;
- принцип мінімізації витрат на утримання апарату управління;
- принцип забезпечення раціональних взаємозв'язків в середині апарату управління, з вищими органами управління та підпорядкованими підрозділами;
- принцип забезпечення необхідного обсягу інформації.

Основними критеріями ефективного роботи апарату управління повинні стати:

- оперативність вирішення завдань;
- надійність роботи, яка може бути досягнута лише за умови своєчасного одержання в необхідному обсязі достовірної та оперативної інформації і чіткої реалізації процесу управління (особливо на етапі підготовки прийняття і реалізації рішень);
- гнучкість роботи, умови для якої створює оптимально сформована структура апарату управління;
- функціональна замкненість органів апарату управління, що передбачає колективну відповідальність кожного підрозділу за виконання закріпленої за ним функції або її частини;
- єдиноначальність і колегіальність, персональна відповідальність, безперервне делегування повноважень на нижчі ступені управління.

Найважливішою умовою формування ефективно працюючого апарату управління є: кадрове, організаційно-методичне, матеріально-технічне, інформаційне і

регламентаційне забезпечення, науково обґрунтована система показників оцінки ефективності праці і стимулювання працівників апарату управління.

Удосконалення апарату управління відбувається постійно під впливом змін як внутрішнього середовища, так і за рахунок необхідності пристосування до змін зовнішнього середовища.

Розподіл і кооперація праці при формуванні апарату управління відіграють надзвичайну роль. Це основа удосконалення та підґрунтя росту професіоналізму керівного складу організації.

Розподіл і кооперація праці взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Розподіл праці в сфері управління – розмежування процесу управління на окремі складові, виділення їх у самостійні види робіт (спеціалізація), утворення структурних підрозділів і розмежування посадових обов'язків персоналу. Розподілення процесу управління на складові потребує кооперації дій управлінців. *Кооперація* – спільна участь працівників у виконанні управлінської праці.

В даний час виділяються три типи розподілу праці в сфері управління:

- *функціональний*, який здійснюється на основі виділення окремих груп функцій, підфункцій, процедур і операцій;
- *технологічний*, який відбувається за видами діяльності – організаційно-адміністративна, аналітико-конструкторська, інформаційно-технічна;
- *кваліфікаційний*, який здійснюється за ступенем складності праці, вмісту в ній творчих елементів.

Використання наведених типів розподілу праці дозволяє виділити три групи управлінських працівників: керівників, спеціалістів і виконавців.

Основними задачами розподілу праці в середині підрозділів апарату управління є:

- забезпечення якісного і ефективного виконання покладених на працівників апарату управління функцій як основи спеціалізації їх діяльності;
- рівномірне навантаження всіх працівників протягом робочого дня (місяця, року) за умов нормальної напруги праці;
- максимально можлива відповідність робіт (функцій), доручених виконавцю, його кваліфікації;
- чітке розмежування обов'язків, прав та відповідальності між керівником, його заступником і підлеглими;
- встановлення чіткої взаємодії всіх учасників спільної роботи.

Розподіл праці в апараті управління викликав необхідність побудови організаційних зв'язків, за допомогою яких координуються дії окремих виконавців та підрозділів. Чітко визначені формалізовані зв'язки сприяють покращенню роботи апарату управління та підвищують ефективність організації в цілому.

Сформовані в процесі функціонування організації конкретні форми розподілу і кооперації праці структурних підрозділів і зв'язки між ними утворюють *структуру апарату управління*, специфічну для даного підприємства (організації), яка об'єктивно відображає особливості процесу управління.

Побудова організаційної структури, визначення штатів та функцій апарату управління регламентуються такими організаційними документами:

- статутом організації;
- положенням про апарат управління організації;
- положенням про структурні підрозділи;
- штатним розписом;
- посадовими інструкціями персоналу (функціональними обов'язками).

Широке використання нормативних документів значно прискорює процедуру формування апарату управління, сприяє покращенню організації його роботи.

Раціональна організаційна структура апарату управління дозволяє чітко вибудувати організаційні зв'язки, забезпечити ефективні інформаційні потоки та швидке

реагування на зовнішні збудники, зменшити кількість працівників, впорядкувати обсяг роботи, забезпечити рівномірне завантаження працюючих. Така організаційна структура апарату управління спрямована на впровадження позитивних якісних змін в організації та підвищення її ефективності.

Вибір організаційної структури забезпечує подальшу ефективність роботи організації в цілому та її окремих функціональних підрозділів, тому організаційна структура повинна бути раціональною, що передбачає:

- відсутність дублювання при виконанні функцій;
- надання певних прав та обов'язків під час прийняття управлінських рішень;
- чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів;
- прийняття остаточного рішення на рівні, який володіє найбільшим обсягом інформації;
- збалансованість відповідальності з правами посадової особи;
- відповідність обсягу управлінських функцій чисельності штату, на який покладено їх виконання.

Запорукою успішного функціонування будь-якої організації є виконання організаційної побудови. Питання організаційної побудови є одним із найскладніших в менеджменті. Від його вирішення залежить чіткість взаємодії та узгодженість між всіма структурними одиницями.

Запитання для самоперевірки

1. З'ясуйте еволюцію поглядів на формування організації.
2. Охарактеризуйте технологію формування структури організації.
3. Назвіть основні типи організаційних структур управління в організації.
4. Визначте переваги централізованих та децентралізованих організацій.

МАТЕРІАЛИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Організаційна структура управління як динамічна структура, що розвивається і постійно удосконалюється.
2. Делегування функціональних повноважень в організації.

Завдання для самостійного опрацювання.

1. Розгляньте організаційну структуру управління як форму розподілу праці та управління виробництвом.

1.4. Організаційний розвиток як об'єкт управління

Однією з характерних особливостей організації є її розвиток. Поняття «розвиток», в загальному вигляді, означає зміну процесів, явищ від більш простого до складного і більш ефективного.

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

Поступовий розвиток підприємства передбачає проходження ним послідовних стадій життєвого циклу, що нагадує життєвий цикл товару, з тією різницею, що він відноситься до підприємства в цілому. Модель життєвого циклу еволюційного розвитку підприємств представлена в роботах американського дослідника Й.Айзедіса [55]. Весь життєвий цикл організації поділений на дві частини: зростання та старіння. За його теорією, вічних організацій не буває. Але їхнє функціонування знаходиться в постійному

пошуку оптимальних управлінських рішень, намаганні найбільш ефективно використати ресурси і більш гнучко адаптуватись до зовнішніх змін.

Етапи життєвого циклу організацій за теорією Й. Айзедіса [55] були представлені рис. 1.3.

Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво організації, з іншого - реакцію управлінських структур на цей вплив та вироблення певної протидії.

Зародження. На стадії зародження відбувається створення організації, вона робить перші кроки в своєму розвитку. Як правило, засновником виступає підприємець з декількома соратниками, що виконують всі робочі завдання. Організація носить неформальний характер. Як правило, в новоствореній організації відсутні штат фахівців-професіоналів, правила і інструкції, внутрішні системи планування, винагороди або координації. Право приймати рішення належить власникові фірми.

Юність. Досягнення організацією стадії юності означає, що число співробітників, що працюють в ній, зростає, компанія спеціалізується на виробництві успішного товару. Засновник, як правило, вже не є її єдиним власником. В ухваленні рішень беруть участь декілька довірених осіб, але управління носить відносно централізований характер. З'являється розподіл праці, створюються відділи, хоча внутрішні системи залишаються неформальними. Починають діяти певні правила, але число технічних і адміністративних працівників все ще невелике.

Середній вік. Після досягнення середнього віку організація збільшується в розмірах, займає стійке становище на ринку. У компанії розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізуються політика і розподіл відповідальності. В управлінні персоналом широко використовуються правила і посадові інструкції. У виробництві і маркетингу зайняті спеціалісти – професіонали. У відділах і підрозділах системи управління бюджетом, обліком і заробітною платою. Вище керівництво делегує відповідальність функціональним відділам, що може привести до зменшення гнучкості управління і зниження інноваційної активності.

Зрілість. Як правило, зріла організація відрізняється значними масштабами і механістичною вертикальною структурою. У неї є все: великий бюджет, системи управління і контролю, правила, права, штат інженерів, бухгалтерів, фінансистів, вузька спеціалізація. Ухвалення рішень строго централізоване. У цей момент істотно зростає загроза застою і загнивання організації. Для того, щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати інноваційний процес, ліквідувати «стіни», які розділяють відділи, децентралізувати процес ухвалення рішень, створити команди, спеціальні групи, заснувати посади менеджерів-інтеграторів. Як основний «лікарський засіб» багато компаній вибирають реінжиніринг. До наслідків цього «прийому» відноситься і зменшення розмірів компанії (планове скорочення посад, функцій, ієрархічних рівнів чи бізнес-одиниць).

На кожному з етапів життєвого циклу організації (народження, юність, середній вік і зрілість), в її діяльності і структурі відбуваються певні зміни. Розміри організації - це її масштаб або величина. Розміри компанії визначаються кількістю її працівників. Згідно з численними дослідженнями, структура великих організацій відрізняється від структури невеликих компаній. Для останніх характерні неформальний стиль управління, низький ступінь розподілу праці, відсутність суворих правил і інструкцій, невеликий бюджет.

Великі організації, навпаки, відрізняються високим ступенем спеціалізації, їм необхідний численний допоміжний персонал, в них прийняті різноманітні правила та інструкції, внутрішні системи управління, заохочень та інновацій.

Для кожної організації характерні специфічні темпи розвитку. Перехід від стадії до стадії часто супроводжується організаційними кризами. Звиклі на перших етапах розвитку до неформальної атмосфери співробітників, як правило, негативно сприймають формалізацію процедур, департаменталізацію і організацію відділів. Неадекватною є і

жорстка вертикальна структура на ранніх стадіях розвитку і неформальна структура на пізніших етапах життєвого циклу, що негативно впливає, в першу чергу, на результати діяльності організації.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційним розвитком активно використовують науково обгрунтовані рекомендації, стандарти, механізми. Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Л. Грейнером.

Дослідження процесів розвитку організацій, які нараховують історії функціонування в декілька сот років, привели до появи теорії трансформації систем управління Л.Грейнера (у 1972 р.) [8]. Висновки цієї теорії свідчать про те, що із зростанням організації вимоги до системи управління змінюються, а, відповідно, і самі системи управління повинні змінюватися.

Якщо ж системи управління не змінюються відповідно до вимог бізнесу, то організації очікують неминучі кризи. Стадії (фази) розвитку організації за Л.Грейнером зображені на рис. 1.4.

Те, що в одній фазі виступає як гранична проблема, яка не може бути вирішена на даній стадії розвитку, в наступній фазі є основною проблемою.

Таким чином, поштовхом до змін є кризові ситуації. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти по тому, в яких областях вони створюють небезпеку для досягнення цілей підприємства.

Менш помітною і не настільки явною є стратегічна криза. Хоча становище підприємства в даний момент (ситуація успіху) може здаватися цілком задовільним, настання кризи необхідно діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, слабшають захисні можливості в конкурентній боротьбі. Розрив, що намічається між вірогідними і бажаними результатами може бути ліквідований шляхом зміни колишньої або прийняттям нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Менеджмент Бостонської консалтингової групи, допрацювавши теорію трансформації систем управління, запропонував власну теорію фазових трансформацій бізнесу. У відповідності з цією теорією, існує п'ять основних стадій розвитку систем управління. При цьому робиться припущення, що бізнес-ідея, яка покладена в основу створення та розвитку організації, настільки вдала, що компанія постійно зростає та розвивається.

Такими фазами або стадіями розвитку системи управління виступають:

- фаза управління бізнес-ідеєю (відсутній чіткий розподіл обов'язків, рішення приймаються колегіально);
- фаза управління функціями (фаза формалізації та побудови структур, залучення найманих працівників, формується зони відповідальності);
- фаза управління процесами (стадія делегування повноважень та диверсифікації діяльності, тобто здійснюється управління за цілями);
- фаза управління мережами (стадія координування);
- фаза управління нематеріальними активами (стадія синергії та співробітництва).

В основі теорії фазових трансформацій бізнесу лежить концепція переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, навичок, вмінь) організації до нової якості системи управління. Моменти переходу визначають умови та час виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають змін у підходах до управління підприємством, які можуть бути визначені як кризи компетенцій, координування, контролю, бюрократії та бізнес-ідей.

Криза компетенцій пов'язана із нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців.

Криза координації пов'язана зі збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу.

Криза контролю пов'язана із ускладненням інформаційних потоків.

Криза бюрократії пов'язана із зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

Криза бізнес-ідей або криза синергії викликається недостатністю інновацій, пропозицією на ринок товарів, які вичерпали власні споживчі властивості, кризою компетенції корпоративного керівництва тощо.

Кожна фаза розвитку бізнесу за цією теорією має свої індивідуальні властивості, причини для саме такого підходу до управління, позитивні та негативні сторони. Розвиток організації в межах будь-якої стадії призводить до характерних криз, при досягненні яких система управління підприємством повинна перейти у нову якість.

Ряд наукових теорій стверджує, що розвиток підприємств відбувається в залежності від зростання складності виробничого процесу та відповідної зміни системи управління, при цьому підприємства набувають нових організаційних форм [7, 8]. Можна виділити декілька етапів розвитку організацій, в залежності від змін виробничого процесу та принципів управління.

Механічна концепція підприємства розглядає організацію як машину. Такі підприємства є переважно приватними. Головна, якщо не єдина мета подібних організацій, - створювати прибуток. При такому погляді на підприємство його працівники розглядалися як замінні машини або частини машини. Для людей були розроблені дуже прості завдання, що повторюються, так як вони призначалися для машини.

Згодом умови, що жили механічну концепцію підприємства, стали змінюватися. Можливості зростання окремих компаній почали обмежувати рамки самофінансування, тому багато приватних виробничих фірм стали акціонерними, їх власність розсіялася серед величезного числа акціонерів, з'явився менеджмент (наймані керівники), що виконує побажання акціонерів.

Механічна концепція підприємства перестала відповідати новій ситуації в промисловості. Почала формуватися нова концепція.

Підприємство як організм. Відповідно до нової концепції промислове підприємство представлялося як живий організм. Головними цілями підприємства, як і будь-якого організму, є виживання і зростання. Прибуток підприємства багато в чому розглядався так само, як кисень для живого організму: необхідність, але не життя. При цьому, керівники повинні були взяти на себе повну відповідальність за свої рішення. Підвищення складності технічної складової роботи принесло з собою більшу свободу найманих виконавців і залежність від них роботодавців. Для успішної роботи підприємства до його співробітників необхідно було вже відноситися як до індивідів, що володіють власними цілями і цінностями разом з цілями і цінностями підприємства в цілому.

Реальну загрозу досягненню цілей, пов'язаних із зростанням підприємства, складають обмеження ресурсів і проблеми забруднення довкілля. У цих умовах цілі починають переорієнтовуватися із зростання на досягнення розвитку підприємства. Надзвичайної актуальності набуває теза П. Ф. Друкера [22] про те, що саме зниження витрат виробництва і зростання якості продукції є основою зміцнення підприємства, тоді як більшість стратегічних напрямів у вітчизняній економіці пов'язана із зростанням обсягів виробництва.

Підприємство як організація. Організації існували і раніше, але в рамках нової концепції цьому поняттю додали нове уявлення про підприємство. Організація – це цілеспрямована система, яка є частиною однією або декількох цілеспрямованих систем і частиною якої є люди, що мають власні цілі.

Принципово новим моментом в завданнях менеджменту стала необхідність і узгодження цілей окремого підприємства і людей, що працюють на ньому, а також цілей систем, в які входить це підприємство для досягнення цілі даної системи (підприємства).

Бережливе виробництво - логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника. Бережливе виробництво складає основу нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів щодо створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовників, висока якість при мінімальній вартості.

Якщо організація прагне не лише до виживання, але й до розвитку, їй необхідно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи стратегічний підхід в управлінні.

Вітчизняні підприємства на практиці використовують, в основному, два крайні варіанти стратегій розвитку:

- стратегію накопичення капіталу, яка націлена на отримання максимального прибутку «сьогодні»;
- стратегію довгострокової присутності на ринку, яка націлена на стабільне зростання бізнесу в певних напрямках або в певному стилі.

Для обох типів стратегій на різних етапах їх реалізації стають актуальними питання управління складною структурою, тобто питання впровадження змін.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку організації є, як правило, тривалим, трудомістким та стресозумовленим процесом. Як зазначає американський науковець Гаррісон Емерсон (1853-1931рр.), «навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих» [8]. Тому, для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

Підсумовуючи дослідження різних підходів до процесів розвитку підприємств можна зробити висновок, що найважливішими цілями існування будь-якої організації є безперервність діяльності і поступальний розвиток. Для комерційної організації третьою найважливішою метою є отримання економічної вигоди або комерційного ефекту.

Кількісно цілі підприємства визначаються категоріями доходів, прибутковості, рентабельності, частки ринку.

Об'єднуючим початком цих категорій є тенденція зростання їх кількісних оцінок - зростання підприємства. Підприємство при цьому розглядається як організм, а не як організація. І, навіть, коли у формулюванні вживається поняття «розвиток» прийняті показники мають на увазі кількісне зростання підприємства.

В той же час, зростання і розвиток - не одне і те ж. Зростання може відбуватися без розвитку, тобто, підприємство може і не розвиватися.

У країнах з високим життєвим рівнем, починають критично розглядати економічне зростання як головний двигун соціального прогресу. Суспільство потребує вже не кількісних, а якісних характеристик рівня життя. Під розвитком в даному випадку розуміють процес, в якому збільшуються можливості підприємства задовольняти свої потреби і потреби оточуючого середовища.

Таким чином, організаційний розвиток - це довгострокова робота щодо удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації шляхом змін та ефективного спільного регулювання з використанням культурних постулатів, теорії і технологій прикладної науки про поведінку та дослідження дій.

Процес розв'язання проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, відносинами між

працівниками, розумінням цінностей. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. Дослідження дією включає діагноз стану організації, прийняття рішень щодо визначення конкретних планів, дій, їх реалізації та оцінки.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі підприємств можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим, відповідно говорять про еволюційну і революційну моделі розвитку.

Еволюційні зміни в рамках організаційного розвитку. Під організаційним розвитком розуміють концепцію ініціації і здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників. Прибічники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні бути погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система ("організація" у інституційному розумінні).

Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і людей, що працюють в ній. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії і передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації і якості праці.

Дане визначення вже намічає основні нормативні положення організаційного розвитку. Зміни повинні здійснюватися членами організації. Внутріфірмові і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати як допоміжна сила, але не як основні виконавці змін. Це виражається в постулаті "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких зачіпають зміни, стають їх учасниками". Тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці. Зайві ієрархічні рівні повинні ліквідуватися, а владні стосунки зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру.

В сучасних умовах організаційний розвиток повинен передбачати застосування біхевіористських наук для поліпшення соціально-психологічного клімату в організації і підвищення продуктивності праці за допомогою розвитку здібностей адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємин.

Організаційний розвиток повинен сприяти поліпшенню взаємин між співробітниками і вирішенню поточних організаційних проблем. Сучасна організація має бути такою, щоб мала змогу залучати до вирішення виникаючих проблем кожного свого співробітника, спонукати всіх своїх працівників до безперервного, заснованого на накопиченому досвіді вдосконалення професійної майстерності і саморозвитку [38].

Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспект. В рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих ролевих функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку.

Кадровий підхід полягає в проведенні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їх готовності до прийняття і здійснення змін. Поза сумнівом, цілеспрямованість організаційного розвитку (економічна і соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів.

До найбільш поширених заходів відносяться наступні:

- створення команд і спеціальних груп;
- встановлення ефективного зворотного зв'язку керівництва з підлеглими;
- міжгрупова взаємодія з метою поліпшення координації діяльності, удосконалення методів спільної роботи;
- консультаційна діяльність з організаційного розвитку, спрямована надати допомогу менеджменту компанії в усвідомленні особливостей людських взаємин

всередині організації і управління ними, оцінювати їх з позицій культурних цінностей, лідерства, комунікацій і міжгрупової кооперації;

- використання лідерства.

Організаційний розвиток здійснюється у декілька етапів. Спочатку відбувається "розморожування" соціальної системи. Ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей (продуктивність, інноваційна активність, гуманізація праці).

На другому етапі починається рух до змін. Нові моделі поведінки і організаційного регулювання випробовуються і закріплюються в ході навчання персоналу.

Процеси змін вимагають логічного завершення, оскільки відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін.

Революційні зміни в рамках "реінжинірингу господарської діяльності". У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М.Хаммер і Дж.Чампі [24] в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. На їх думку, господарський реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів. Результатом є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Згідно з цією концепцією, мова повинна йти про глибинну реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості. Радикальній реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта.

Важливою передумовою досягнення настільки амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітньої інформаційної технології на робочому місці, компетентних співробітників. Нові рішення повинні свідомо і радикально проводитися в житті. Керівництво зосереджується в руках кількох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою і повинні щоб енергійно та за короткий строк провести намічені зміни.

Останнім часом в науковій літературі вживається поняття «стійкий розвиток» стосовно підприємств [33].

Термін «стійкий розвиток» отримав широке розповсюдження після публікації доповіді «Наше спільне майбутнє», підготовленої в 1987р. Міжнародною комісією з довкілля і розвитку, створеною під егідою ООН [24].

«Стойкий розвиток - це такий розвиток, при якому задовольняються потреби теперішнього часу, але не ставиться під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».

Нова стратегія розвитку цивілізації виходить не з пріоритетів сьогодення, а робить спробу поставити нинішнє і майбутні покоління на один рівень, прирівняти їх по можливостях задоволення життєвих потреб.

Дослідження показують, що стійкий розвиток будь-якого регіону (як і країни) неможливий без стійкого розвитку підприємств, що діють в цьому регіоні чи країні, тому відносно кожного окремого підприємства необхідно говорити про стійкий розвиток [15].

У роботах з проблем стійкого розвитку використовується системний підхід, при якому розглядається складна структура, що включає суспільну і екологічну системи, соціальну, економічну і природну взаємодію. З урахуванням цільової спрямованості дані показники розбиті на три категорії - показники вхідної дії, показники стану, показники управління. Перші характеризують людську діяльність, процеси і характеристики, які впливають на стійкий розвиток. Другі характеризують поточний стан різних аспектів стійкого розвитку. Треті - індикатори реагування, які дозволяють здійснювати новий вибір або який-небудь інший спосіб реагування для зміни поточного стану [19].

Суть стійкого розвитку полягає в тому, щоб в тривалому періоді часу забезпечувалися високі показники соціального, економічного і екологічного стану

підприємства. По суті - це новий тип розвитку, при якому досягнення стабільного соціально-економічного стану підприємства становить ціль розвитку, в той же час цей стан повинен створювати надійні передумови стійкого розвитку в довгостроковому майбутньому.

«Центр тяжіння» від високих кількісних показників і рівнів розвитку, у тому числі - виробництва і споживання в сьогоденні повинен переміститися до збереження їх високого потенціалу в майбутньому.

Практика показує, що будь-яка методика, що спирається на розрахунок лише кількісних показників не спроможна розкрити механізм підтримки стабільного розвитку підприємства, заснований на управлінських рішеннях, на неформальних взаєминах. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати і якісні вимірювання, що надають можливість поглибленого розуміння проблеми економічної стійкості розвитку підприємства.

Забезпечення стійкого ефективного розвитку підприємства знаходить своє віддзеркалення в досягненні систем цілей (соціальних, економічних, технічних і екологічних) на основі послідовного здійснення принципу відповідальності перед суспільством. В цьому випадку прибуток вже не є кінцевою метою, на яку повинна орієнтуватися управлінська діяльність.

Прибуток є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію - виступає засобом досягнення всієї системи цілей. Пропонується розглянути як критерій оцінки стійкого ефективного розвитку підприємства і такі показники: досягнення стійких темпів економічного зростання основного виду діяльності підприємства, отримання прибутку, достатнього для самофінансування економічного розвитку і забезпечення його стійкого зростання в динаміці.

Якість економіки і соціуму, необхідна для входження у фазу економічного зростання, тільки починає формуватися, особливо на промислових підприємствах. В даний час існують ефективні підприємства, для яких інтереси всіх учасників господарської діяльності взаємно збалансовані. Щоб таких підприємств стало більше, процес їх переходу з нинішнього в бажаний стан (стійкого і ефективного розвитку) повинен підтримати державу, організувавши розробку програм реформи підприємств, особливо промислових.

Слід зазначити, що дослідження ефективності менеджменту і його впливу на стійкість розвитку промислових підприємств показало, що в сучасних умовах надзвичайно важливо орієнтувати управлінські заходи на економічне зростання і, одночасно, повною мірою стала ясною проблема вимірювання стійкості розвитку промислових комплексів і підприємств, вирішення якої за своєю внутрішньою логікою передбачає наявність науково обґрунтованих методологічних підходів в цій області.

Принципово важливого значення набувають не лише питання освоєння сучасних ринково орієнтованих методів планування, управління, організації і контролю виробничо-господарської та економічної діяльності, але і розробка нових логістично орієнтованих концепцій, підходів, методологій до стратегічного аналізу і управління економічною стійкістю підприємств в умовах ризику та невизначеності.

Організаційний розвиток - це довготривала робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації. Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійних змін функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства є керованим, якщо в складі підприємства можна виділити систему, в якій об'єднані всі процеси, що ведуть до змін складу, властивостей, структури зв'язків і відносин складових елементів виробничо-економічної системи: інноваційні процеси, об'єднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації і приватизації підприємства; процеси кризового розвитку і антикризового управління підприємством, що ведуть до кількісних і

якісних змін у всіх функціональних областях виробничо-економічної системи, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, в яких вирішуються завдання стратегії і тактики управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [12].

У зв'язку з переходом України до ринкової організації економіки принципово змінюються зовнішні умови діяльності кожного підприємства. Для того, щоб стати повноправним суб'єктом ринкової системи, підприємства змушені ставати гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти змін своєї діяльності, які повинні протікати без втрати контролю над організацією. У зв'язку з цим, постає питання про підтримку підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані, що вимагає його постійного розвитку як виробничо-економічної системи. Суть процесу розвитку, з точки зору функціонування підприємства, складає зростання рівня його організації, коли по мірі накопичення інформації зменшується невизначеність [8].

Розвиток повинен здійснюватися так, щоб всі зміни, які відбуваються на підприємстві, дозволили в динамічних ринкових умовах зберегти і поліпшити рентабельність і стабільність. Особливості середовища і необхідність постійних змін вимагають також змін підходів, в рамках яких відбувається управління організаціями.

У сучасній динамічно змінній економіці прогресивні зміни в реальному секторі визначаються, головним чином, темпом розвитку і нарощування потенціалу промислових підприємств. Однією з найбільш важливих і актуальних проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства в даний час, є ефективне розміщення ресурсів з метою здобуття найбільшого прибутку. Дослідження ресурсного потенціалу на рівні підприємств, як основної ланки національної економіки, має ключове значення. Саме на цьому рівні управління необхідно визначити, які можливості є у кожного підприємства щодо досягнення і підтримки стійкого і ефективного розвитку.

Традиційно під потенціалом розуміють сукупність засобів, запасів, можливостей використання яких дозволяє отримати економічний ефект [17, 19, 66]. Термін потенціал трактують також як «можливість» чи «здатність», але в кожний певний момент часу можна визначити сукупність засобів, що визначають дану здатність [66].

В інтерпретації Т.Г. Храмцової: «потенціал – це не тільки і не просто кількість ресурсів, але і закладена в них можливість розвитку системи у заданому напрямі» [30]. Можливості мають бути реалізовані, тобто реалізація потенціалу знаходить втілення в результатах діяльності.

Потенціал, без визначення його видів, є сукупністю засобів, запасів, джерел, що є в наявності, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення поставленої цілі [19, 22].

Прагнення підприємств до економічності – внутрішньої ефективності, також залежить від виробничих і допоміжних можливостей (потенціалу). Ці можливості можна розподіляти по-різному, зосереджуючи енергію підприємства, наприклад, на внутрішніх операціях. В іншому випадку, гнучкий стратегічний потенціал, націлений на досягнення економічної ефективності в широкому сенсі, тобто на забезпечення прибутковості підприємства в майбутньому.

У категоріях теорії систем, рівень потенціалу підприємства знаходиться в діапазоні між закритою системою, яка індиферентна до оточення, і повністю відкритою системою, високочутливою до зовнішнього оточення.

В роботах І.Ансоффа наголошується на істотній відмінності між основними компонентами функціонального і загального управлінського потенціалу. Функціональний потенціал визначається функціональними чинниками успіху в стратегічній зоні господарювання, а потенціал загального керівництва визначається рівнем змін в цій зоні [4].

Функціональний потенціал складають конкретні функції маркетингу, виробництва, НДДКР, знання і навички, яких потребує підприємство, щоб бути спроможним проводити конкурентну стратегію. Відкритість - це тип організаційної реакції, яка потрібна підприємству для підтримки своєї стратегічної активності.

Широке трактування змістовного терміну «потенціал» дозволяє застосувати його до різних галузей науки і діяльності людини залежно від того, про яку силу, засоби, запаси, джерела йде мова. Це тлумачення містить в собі два аспекти: наявність ресурсів і цільову спрямованість їх використання.

Потенціал підприємства є сукупністю його можливостей по випуску продукції (наданню послуг) [66]. Окрім внутрішніх змінних він включає і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

Практика господарювання свідчить про пряму залежність потенціалу для розвитку підприємств від наявності ресурсів.

Підприємство повинне забезпечити високу ефективність функціонування за рахунок повного і раціонального використання всіх наявних у нього ресурсів.

Принциповою відмінністю між термінами «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал підприємства, в цілому, не може розглядатися окремо від суб'єкта діяльності.

Потенціал, окрім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здібності окремого працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів або ресурсів.

З цією метою, доцільно в системі оціночних показників ефективності ресурсів використовувати економічну категорію через яку можна враховувати величину накопичених ресурсів, використання можливостей і величину створеного суспільного продукту. Такою категорією може бути *«ресурсний потенціал»*.

Як економічна категорія ресурсний потенціал виражає стосунки між людьми з точки зору акумуляції і використання наявних можливостей. Суть ресурсного потенціалу полягає у взаємодії всіх його складових елементів.

Ресурсний потенціал реалізується в процесі діяльності підприємства. Ця діяльність полягає в активній та цілеспрямованій дії персоналу підприємства на засоби і предмети праці, результатом якої є нові товари і послуги.

В період переходу від стратегії виживання до стратегії розвитку вивчення ресурсного потенціалу підприємств необхідне. Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта і відображає потенційні можливості підприємства. В той же час, ресурсний потенціал передбачає і реалізацію потенційних можливостей, виражену в досягненні економічного ефекту. Ресурсний потенціал підприємства є інтегральною оцінкою потенційних можливостей, закладених у ресурсному потенціалі і реалізації їх для досягнення економічного ефекту.

Отже, ресурсний потенціал організації характерний наявністю ресурсів і ефективністю їх використання, оскільки деякі організації, що мають однакові потенційні можливості, відрізняються ефективністю їх використання, а ресурсний потенціал буде вищим у тій організації, яка ефективніше використовує свої можливості.

Процеси розвитку підприємств характеризуються наростаючою складністю виробничо-економічних систем, що вимагає змін у системі управління. Проблема управління розвитком підприємств вирішується з використанням широкого спектру методологічних принципів:

- системний підхід (організаційне проектування);
- функціональний підхід (функціонально-вартісний аналіз);
- стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю;
- функціональні стратегії розвитку (інвестиційна, інноваційна, маркетингова, адаптаційна, стратегія розвитку виробництва);

- ресурсна стратегія розвитку (стратегія матеріального забезпечення, фінансового забезпечення, забезпечення трудовими ресурсами);
- стратегія розвитку структурних одиниць;
- концепція управління розвитком потенціалу;
- проектно-плановий і програмний підходи;
- підходи, організовані як синтез спеціальних теорій: стратегічного управління, антикризового управління, моделювання керованого розвитку, теорії стратегій та ін.

Вибір конкретного принципу управління розвитком, або їх сукупності, носить суб'єктивний характер, який визначається цільовою установкою організації і особливостями керівника.

В стратегічному управлінні зміни можливостей поєднується з стратегіями. Складність цієї нової процедури пояснюється, перш за все тим, що стратегія і організаційні можливості пов'язані між собою. В той час, як поняття потенціалу окремих виробничо-господарських функцій (НДДКР, маркетингу, виробництва тощо) в даний час добре відоме і широко застосовується на практиці, потенціал загально фірмового управління є новим і складним поняттям.

Потенціал загальноорганізаційного управління ґрунтується на п'яти взаємозв'язаних компонентах:

- Кваліфікація і світогляд провідних керівників.
- Психологічний клімат (культура стосунків) колективу підприємства.
- Структура влади.
- Методи роботи і організаційна структура управління.
- Уміння загальноуправлінського персоналу вести організаційну роботу.

Як показав досвід, у тих випадках, коли планування пов'язано з кардинальною зміною можливостей загально фірмового управління (наприклад, потрібний інший світогляд керівників, інша культура і структура влади) реалізація плану зустрічає сильний опір існуючої організації. Якщо в ході виконання плану не виконувати спеціальні заходи для того, щоб зменшити цей опір і навчитися ним управляти, планування ризикує з аналітичного стати паралітичним.

В рамках процесного підходу до управління розвитком підприємства, запропонованого в роботі [49], формування організаційної структури відбувається нетрадиційними методами, для яких головними є включення механізмів мотивації, делегування повноважень і відповідальності та запуск відповідних механізмів самоорганізації. Окрім цього, відносно стратегії розвитку справедливим є її нерозривний зв'язок з процесами реінжинірингу. Аналіз динаміки розвитку підприємства і стратегії управління розвитком здійснюється на основі базової моделі «життєвий цикл» для всіх динамічних компонентів: підприємства в цілому, системи менеджменту, конкурентних переваг, нововведень, технологій, бізнес-процесів підприємства.

Система управління розвитком підприємства в рамках процесного підходу представляється як структура взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Діяльність органу управління відносно функцій управління означає спрямування їх на вирішення завдань, пов'язаних зі специфікою керованих об'єктів – бізнес-процесів. У випадку управління розвитком підприємства такими завданнями можуть виступати розробка і впровадження нововведень або інновацій, які можуть зачіпати як асортимент виробленої продукції підприємства, окремі елементи устаткування і технології в цілому, так і розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

Аналізуючи дану концепцію, слід зазначити, що система процесного управління розвитком підприємства дозволяє оптимізувати систему загальнокорпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інструментом даної концепції є функціонально-вартісний аналіз, який стандартизовано в більшості промислово розвинених країнах як ефективний метод.

Принципово новим напрямом в управлінні фінансово-господарською діяльністю виробничих систем, в основу якого покладений процесний підхід, є розробка і впровадження стратегічного моніторингу ресурсного потенціалу підприємства. Стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємств, використовуючи як базу функціональний підхід, забезпечує можливість застосування на кожному етапі життєвого циклу виробничих систем методів, найбільш адекватних принципам вартісного управління. Його гнучкість і адаптивність дозволяє отримати повноцінну картину фактичних і майбутніх значень досліджуваних показників, що в майбутньому сприяє ухваленню науково обгрунтованих управлінських рішень, завдяки яким виробничі системи знижують ризик виникнення кризових ситуацій. В той же час, виникає питання про достовірність і повноту інформації, яка використовується в даній концепції, що створює додаткові труднощі в управлінні розвитком.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте життєвий цикл організацій.
2. Назвіть основні стадії розвитку системи управління.
3. Охарактеризуйте основні взаємозв'язані компоненти, що формують потенціал загальноорганізаційного управління:

Матеріали практичних занять

1. Організаційний розвиток як характерна особливість організації.
2. Здійснення організаційних змін як передумова розвитку організації

Питання для самостійного опрацювання

1. Охарактеризуйте еволюційні зміни в рамках організаційного розвитку.

Тести

1. Основними зацікавленими сторонами, які впливають на діяльність організації є:

- а) суспільство;
- б) акціонери;
- в) клієнти;
- г) усі відповіді вірні.

2. Логічний взаємозв'язок рівнів управління і підрозділів організації, які побудовані в такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації, визначаються як:

- а) повноваження організації;
- б) структура організації;
- в) місія організації;
- г) стратегія організації.

3. Визначене число осіб, підпорядкованих одному керівнику організації - це:

- а) рівень управління;
- б) ціль управління;
- в) норма **управляємості**;
- г) ланка управління.

4. При якому поділі праці виникають рівні управління:

- а) горизонтальному;
- б) спеціалізованому;
- в) вертикальному;
- г) якісному.

5. Відокремлення управлінської роботи від інших видів робіт означає, що відбувся поділ праці:

- а) стратегічний;
- б) вертикальний;
- в) якісний;
- г) горизонтальний.

6. Класифікація організаційних структур управління, залежно від характеру зв'язків, включає:

- а) типи організаційних структур за складністю побудови організаційних зв'язків;
- б) типи організаційних структур за кількістю управлінських рівнів;
- в) типи організаційних структур за обсягом делегування повноважень;
- г) усі відповіді вірні.

7. Класифікація організаційних структур управління, залежно від характеру зв'язків, включає:

- а) інформаційні системи в менеджменті;
- б) комунікації в організації;
- в) типи організаційних структур за обсягом делегування повноважень;
- г) усі відповіді вірні.

8. Класифікація організаційних структур управління, залежно від характеру зв'язків, включає:

- а) мотивацію праці;
- б) типи організаційних структур за кількістю управлінських рівнів;
- в) типи організаційних структур за обсягом делегування повноважень;
- г) усі відповіді вірні.

9. Продуктові, глобальні та регіональні оргструктури управління є різними видами:

- а) лінійних оргструктур управління;
- б) лінійно-функціональних оргструктур управління;
- в) дивізійних оргструктур управління;
- г) адаптивних оргструктур управління.

10. Продуктові, глобальні та регіональні оргструктури управління є різними видами:

- а) лінійних оргструктур управління;
- б) лінійно-функціональних оргструктур управління;
- в) матричних оргструктур управління;
- г) правильна відповідь відсутня.

11. Продуктові, глобальні та регіональні оргструктури управління є різними видами:

- а) адаптивних оргструктур управління;
- б) лінійно-функціональних оргструктур управління;
- в) дивізійних оргструктур управління;
- г) усі відповіді вірні.

12. За обсягом делегування повноважень організаційна побудова організації може бути:

- а) централізованою;
- б) децентралізованою;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

13. Поєднання принципів горизонтального та вертикального розподілу праці визначає:

- а) тип застосовуваної організаційної структури;
- б) норму управляємості;
- в) стратегію організації;
- г) відповіді а) і б) вірні.

14. Поєднання принципів горизонтального та вертикального розподілу праці визначає:

- а) мотивацію праці;
- б) норму управляємості;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня

15. Децентралізовані організації – це:

- а) такі організації, в яких повноваження розподілені по нижчих управлінських рівнях;
- б) такі організації, в яких вищий керівник залишає за собою більшу частину повноважень, які необхідно для прийняття рішень;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

16. Централізовані організації – це:

- а) такі організації, в яких повноваження розподілені по нижчих управлінських рівнях;
- б) такі організації, в яких вищий керівник залишає за собою більшу частину повноважень, які необхідні для прийняття рішень;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

17. До основних переваг централізованих організацій слід віднести:

- а) прийняття рішень фахівцями, що найбільш глибоко розуміють проблему;
- б) покращення контролю діяльності окремих підрозділів;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

18. До основних переваг децентралізованих організацій слід віднести:

- а) прийняття рішень фахівцями, що найбільш глибоко розуміють проблему;
- б) покращення контролю діяльності окремих підрозділів;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

19. До основних переваг централізованих організацій слід віднести:

- а) жорсткі вертикальні зв'язки;
- б) покращення контролю діяльності окремих підрозділів;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

20. До основних переваг децентралізованих організацій слід віднести:

- а) прийняття рішень фахівцями, що найбільш глибоко розуміють проблему;
- б) стимулювання ініціативи виконавців середнього управлінського рівня;
- в) відповіді а) і б) вірні;
- г) правильна відповідь відсутня.

21. Криза компетенції пов'язана з:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) ускладненням інформаційних потоків;
- г) зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

22. Криза координації пов'язана із:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) ускладненням інформаційних потоків;
- г) зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

23. Криза контролю пов'язана із:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) ускладненням інформаційних потоків;
- г) зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

24. Криза бюрократії пов'язана із:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) ускладненням інформаційних потоків;
- г) зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

25. Криза бізнес-ідей або криза синергії пов'язана із:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) недостатністю інновацій, пропозицією на ринку товарів, які вичерпали власні споживчі властивості, кризою компетенції корпоративного керівництва.
- г) зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

26. Криза бізнес-ідей або криза синергії пов'язана із:

- а) нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців;
- б) збільшенням складу організації, викликаним зростанням бізнесу;
- в) ускладненням інформаційних потоків;
- г) правильна відповідь відсутня.

27. Проблема управління розвитком підприємств вирішується з використанням наступних методологічних принципів:

- а) системний підхід (організаційне проектування);
- б) функціональний підхід (функціонально-вартісний аналіз);
- в) стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю;
- г) усі відповіді вірні.

28. Проблема управління розвитком підприємств вирішується з використанням наступних методологічних принципів:

- а) проектно-плановий і програмний підходи;
- б) підходи, організовані як синтез спеціальних теорій: стратегічного управління, антикризового управління, моделювання керованого розвитку, теорії стратегій;
- в) стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю;
- г) усі відповіді вірні.

29. Проблема управління розвитком підприємств вирішується з використанням наступних методологічних принципів:

- а) стратегія розвитку структурних одиниць;
- б) функціональний підхід (функціонально-вартісний аналіз);
- в) стратегічний моніторинг в управлінні фінансово-господарською діяльністю;
- г) усі відповіді вірні.

Анотація.

Підручник знайомить читача з особливостями поведінки особистості в організації, формування групової поведінки в організації, з моделями організаційної поведінки особистості, з науковими підходами до інформації та роллю комунікацій в процесах управління, сучасними підходами до формування систем управління організаціями, управління нововведеннями в організації, розкриває зміст та сутність організаційної поведінки в системі міжнародного бізнесу.

Даний навчальний посібник написаний відповідно до програми навчальної дисципліни «Організаційна поведінка». Ця дисципліна є рекомендованою навчальною дисципліною варіативної частини ОПП підготовки бакалавра за напрямом 6.030601 «менеджмент», відповідно до Галузевих стандартів вищої освіти Міністерства освіти і науки України.

У підручнику представлено усі необхідні матеріали не тільки для засвоєння лекційних та практичних занять, а і для організації повноцінної самостійної роботи студента.

Викладений матеріал запропоновано для використання як викладачами, аспірантами, студентами, так і фахівцями підприємств та організацій.

Організаційна поведінка - це систематичне вивчення та управління поведінкою і взаєминами людей в організації.

Не дивлячись на те, що кожна людина є унікальною, взаємини співробітників в організації та їх поведінку, можна пояснити і навіть передбачити, якщо аналізувати її на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Аннотация.

Учебник знакомит читателя с особенностями поведения личности в организации, формирования группового поведения в организации, с моделями организационного поведения личности, с научными подходами к информации и роли коммуникаций в процессах управления, современными подходами к формированию систем управления организациями, управлению нововведениями в организации. Авторы раскрывают содержание и определяют сущность организационного поведения в системе международного бизнеса.

Данное учебное пособие написано в соответствии с программой учебной дисциплины "Организационное поведение". Эта дисциплина является рекомендованной учебной дисциплиной вариативной части ОПП подготовки бакалавра по направлению 6.030601 «Менеджмент» в соответствии с отраслевыми стандартами высшего образования Министерства образования и науки Украины.

В учебнике представлены все необходимые материалы для усвоения лекционных и практических занятий, а также для организации самостоятельной работы студента.

Изложенный материал предложен для использования преподавателями, аспирантами, студентами и специалистами предприятий и организаций. Организационное поведение рассматривается как систематическое изучение и управления поведением и взаимоотношениями людей в организации.

Несмотря на то, что каждый человек является уникальным, взаимоотношения сотрудников в организации и их поведение, можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Ключові слова: організація, організаційна поведінка, управління організаційним розвитком, персонал, організаційна поведінка, організаційні рівні, комунікації, нововведення.

Ключевые слова: организация, организационное поведение, управление организационным развитием, персонал, организационное поведение, организационные уровни, коммуникации, нововведения.

Підручник «Організаційна поведінка»