



Тема 2. Загальна характеристика організації

- 2.1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
- 2.2. Генезис організації.
- 2.3. Властивості організації.
- 2.4. Принципи організації.
- 2.5. Система законів організації.

2.1. Організація як універсальна категорія: основні підходи

Організації оточують сучасну людину впродовж усього життя, в організаціях – дитячих садах, школах, інститутах, установах, клубах, партіях та ін. більшість людей проводить величезну частину свого часу. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом вираження поглядів та інтересів людей. У кінці ХХ ст. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя. Якщо революції (духовні й політичні) ХІХ ст. перетворили людину з істоти патріархальної в суспільну, то революції наступного сторіччя зробили її людиною організації.

Поняття «організація» належить до провідних категорій організаційної науки.

Організація (від лат. *organize* – надаю стрункого вигляду, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Організація – елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

Організація – об'єкт та суб'єкт суспільства. Термін «організація» використовується в кількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної мети.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Автори популярного американського підручника «Основи менеджменту» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей». Як одну з ознак організації вони вказують на наявність хоча б двох осіб, об'єднаних загальною метою, що вважають себе частиною однієї групи. Отже, слід вважати, що організація пов'язана з наявністю групи осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Різноманіття трактувань терміна «організація» зумовлює необхідність їх осмислення, аналізу та узагальнення.

Визначаючи семантичне значення слова «організація», основоположник організаційної науки А. Богданов в своїй фундаментальній праці «Тектологія. Загальна організаційна наука» зазначав: «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою» [9]. У буденній мові слова «організувати», «організація», «організаційна діяльність» мають вужчий, більш спеціальний зміст. Найчастіше термін «організувати» означає згурпувати людей для якоїсь цілі, скоординувати та регулювати їхні дії в контексті доцільної єдності. Однак при глибшому аналізі, як зауважує А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і стосується «...не лише людських активностей», робочої сили, засобів виробництва, а й живої та неживої природи у всіх її проявах. «Природа – великий перший організатор, і сама людина – лише один з її організованих витворів» [9].

Виходячи з цього, суть поняття «організація» в більш широкому розумінні можна визначити: по-перше, як внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою; по-друге, як сукупність процесів або дій, що приводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого; по-третє, як об'єднання людей, що спільно реалізують певну програму або мету і діють на основі певних процедур і правил.

Якщо перших два визначення взаємодоповнюють одне одного і характеризують організацію як універсальне явище, відображаючи деякий стан та процес, то останнє має вужчий, соціальний додаток стосовно людських організацій. Отже, в найзагальнішому випадку *організацію* слід розуміти як упорядкований стан елементів цілого та процес їхнього впорядкування в доцільну єдність.

Як видно зі схеми (рис. 2.1), організація може розглядатися в статиці та динаміці. У статиці – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне,

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

біологічне), що має певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з упорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати самоорганізуючий початок.

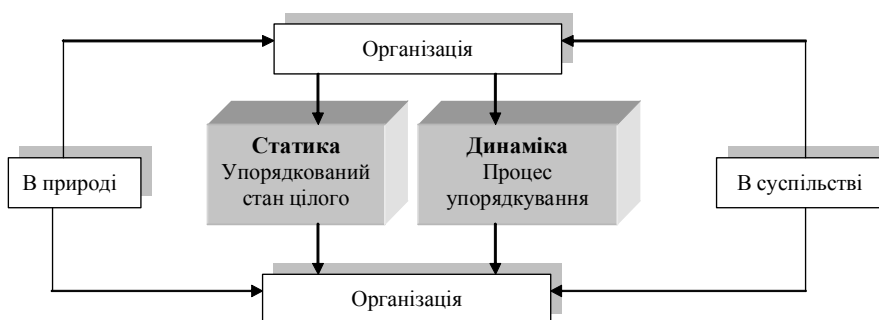


Рис. 2.1. Структурне уявлення поняття «організація»

Отже, існує два підходи до визначення організації:

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

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

Саме організаційна творчість природи і свідомо організаційна діяльність людини, що всебічно досліджуються крізь призму організаційного досвіду, і становлять суть теорії організації, визначають її власне місце та роль у системі людських знань.

2.2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об'єкта, виокремлення та вивчення вибраного предмета традиційно передбачає з'ясування його природи як феномена виникнення або створення. Саме в ньому, в його причинах та чинниках приховано багато положень, що визначають не тільки появу об'єкта, що вивчається, а й більшою мірою суть та зміст подальших метаморфоз

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

становлення і розвитку. Вся навколишня реальність, незалежно від матеріалістичного або ідеалістичного підходу, спочатку заснована на організації. Більш того, вона є матеріально-інтелектуальною системою як складний та поліобразний продукт виникнення, становлення, розвитку й удосконалення, отриманий в результаті здійснення сукупності об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів.

Виокремлюють три положення генезису організації.

Досліджуючи генезис організації як систему знань, уявлень про її виникнення чи створення, необхідно передусім отримати переконливу відповідь на питання: що є первинним в організації – процес чи система.

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

Сутність цього положення полягає в тому, що організація як процес первинна, а організація як система – вторинна, оскільки завжди є результатом певного процесу організації. Такий логічно обґрунтований висновок обумовлює подальший підхід до аналізу та побудови основних конструкцій теорії організації з позицій примату процесу над системою.

Наступне найважливіше положення дослідження генезису організації належить до з'ясування обставин її виникнення, становлення та розвитку як процесу, оскільки його первинність вже визначена. Це обумовлює і актуалізує друге питання генезису організації: яка природа процесу організації?

Теоретично організація як процес може мати об'єктивний і суб'єктивний характер та приводити до відповідних результатів. Більш того, з розвитком цивілізації велика кількість реальних процесів організації неминуче набуває змішаного характеру. Передусім це виявляється в дії людини на об'єктивну організацію, що розширюється, здійснюється в широкому спектрі від генного до космічного рівня. Це остаточно знімає актуальність вирішення ідеологічно спірного питання: «Хто може і повинен виступати в ролі суб'єкта процесу первинної організації?».

Універсальність організації відображає необхідність та можливість участі об'єктивного, суб'єктивного і змішаного начал в матеріальній, інтелектуальній та змішаній організації – і процесі, і системі. Реальність, зміст, питома вага такої участі, його вираз визначаються в конкретних об'єктах організації шляхом аналізу природи їх формування й відображають основоположні обставини її виникнення. Це багатомірне, трьохвекторне уявлення двоїстої

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

природи виникнення, становлення та розвитку складної сучасної організації, що послідовно розвивається, покладене в основу новітніх досліджень та розробок генної інженерії, штучного інтелекту. На підставі такого аналізу доволі переконливо можна говорити: з одного боку, про об'єктивну природу організації як здебільшого про випадковий, еволюційний, хронологічний процес походження, формування і розвитку всесвіту; з іншого боку, про суб'єктивний процес організації цілеспрямованої діяльності людини з упорядковування і вдосконалення форм побудови та прояву складу і змісту її процесів та систем.

Вступаючи в послідовну взаємодію, два цих початки обумовлюють, формують та розвивають все різноманіття сучасного всесвіту. Разом з тим, саме вони, суперечності їхньої взаємодії, можливо, стають основною причиною дезорганізації.

Реальна організація в особі людини, групи або соціуму послідовно пізнає й об'єднує ці два начала в змішаний об'єктивно-суб'єктивний процес, результатом якого врешті-решт і стають більшість існуючих організацій як процесів та систем.

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

У будь-якому об'єднанні або розділенні, якщо їх розглядати з позицій процесуального аналізу організації, рано чи пізно виникає порівняння, зіставлення, співвідношення елементів. Це логічно зумовлює необхідність відповіді на третє питання генезису організації: як формується співвідношення між об'єктивною і суб'єктивною організацією?

Насправді далеко не всі процеси, а значить і системи організації сучасного всесвіту, виникли або могли б виникнути, розвиватися й удосконалюватися об'єктивно, випадково, без цілеспрямованої участі певного суб'єкта. Значна кількість найрізноманітніших процесів та систем ц навколишньому світі тією чи іншою мірою ґрунтується на суб'єктивній природі, стає її опосередкованим або безпосереднім продуктом, наприклад інтелектуальним. Зрозуміло, що розвиток інтелекту насамперед передбачає досягнення необхідного рівня пізнання об'єктивної організації, але в подальшому він створює те, що об'єктивно, без його волі або участі досі не було і не могло бути створене.

Все сприйняття, розуміння та застосування отриманих на цій основі людиною знань про навколишній світ здійснюється на підставі її суб'єктивного

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

уявлення про організацію процесів, що відбуваються в ньому. Причому організаційні моделі такого уявлення, елементи і зв'язки їх організації настільки різноманітні, наскільки різноманітна свідомість різних суб'єктів пізнання. Це важливо розуміти і враховувати, оскільки всі цілеспрямовані та випадкові впливи людини на те, що оточує, ґрунтуються на її конкретному, суб'єктивному уявленні про загальну організацію.

Третє положення генезису організації: він є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

Така багатофакторна модель комплексно відображає загальну послідовність, зміст та логіку побудови взаємозв'язку основних рівнів виникнення, становлення і розвитку організації.

Склад і зміст такої основоположної послідовності становлення і розвитку цих проявів організації є доволі детермінованим ланцюжком визначальних елементів і зв'язків.

2.3. Властивості організації

Сутність організації як процесу або системи визначається не стільки формою її представлення, скільки внутрішнім змістом, що відображає можливість використання та розвитку її потенціалу. Основоположним виявом сутності організації є її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні й специфічні риси організації.

Саме властивості розкривають і виражають потенціал будь-якої організації, обумовлюючи можливість її функціонального застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами.

Дослідження властивостей організації здійснюються універсально, незалежно від її природи, прояву, використання та взаємодії. Це необхідно для того, щоб виділити основоположні, дійсно організаційні, властиві як процесам, так і системам загальні властивості, що описують їх реальні прояви та перспективний потенціал функціонування і розвитку.

Перші властивості виявляються у визначенні організацій як об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів і систем. Так, визначенням суб'єктивної організації виокремлюється властивість цілеспрямованості.

Цілеспрямованість – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану. Це зумовлено роллю суб'єкта і

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

застосуванням принципу примату цілі, що виокремлює цілепокладання як перший крок в організації будь-якого суб'єктивного процесу. Цілеспрямованість суб'єктивної організації відображає цільову природу її виникнення, структуру дерева цілей, взяту за основу виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до стратегічних, тактичних, оперативних, локальних і часткових цілей, їх підпорядкування загальній цілі певного циклу, оцінку ефективності його здійснення за ступенем її досягнення.

Застосування принципу перманентності визначення цілі стає одним із чинників формування, становлення і розвитку відповідної властивості суб'єктивної організації. Власне *перманентність* (властивість організації, яка характеризує неперервне, постійне здійснення чогось, що продовжується) як одна з визначальних характеристик організації обумовлюється вже самою процесуальною природою її побудови і функціонування, визначається місцем і роллю складової розвитку в моделі її представлення та закріплюється вирішальним значенням у забезпеченні кінцевої результативності організації. Разом з тим, властивість перманентності вказує на постійний розвиток як об'єктивної, так і суб'єктивної організації, що здійснюється незалежно від бажання суб'єкта.

Властивістю, що структурно формує організацію, є *дискретність* (переривчастість, виокремленість складових організації), що відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування, функціонування, сприйняття і представлення.

Періодичне повторення об'єктивно сталої або цілеспрямовано сформованої послідовності перетворень в будь-якій організації представляє таку її конструкційну особливість, як *циклічність* (періодичне повторення певної послідовності).

Саме циклічність передбачає, обумовлює і розкриває властивість *реверсивності* (повернення до повторення початкового стану) організації як процесу. Сутність її полягає у поверненні до попередніх дій. При цьому необхідно розуміти, що йдеться не про можливість «...двічі увійти в одну й ту саму річку», а про необхідність оптимізації й повторення пройденого на основі цілеспрямованого або випадкового повернення до попереднього. Тут адекватне розуміння властивості реверсивності відкриває конструктивні можливості в підвищенні ефективності сприйняття, оцінки та управління процесом організації на основі повторення, адаптації і застосування штатних, типових, аналогічних рішень (наприклад, за алгоритмом «цикл у циклі»).

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Реверсивність спочатку використовувалася людиною в процесі аналізу того, що відбулося, виправлення допущеного, коректування того, що відбувається. Це зробило використання цієї властивості особливо важливим в організації дослідницьких та оперативних дій людини.

Здійснюючись у часі, будь-яка організація як процес характеризується передусім такою його властивістю, як *оперативність* (швидкість, своєчасність). Причому оперативність як властивість організації розуміється не стільки як швидкість, скільки як адаптація, відповідність, синхронізація ритмів, темпів, швидкості здійснення процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації, оперативно необхідним умовам досягнення запланованого результату. Оперативність процесу обумовлює необхідність своєчасного та адекватного врахування організаційних змін. Таку характеристику часто називають мобільністю, м'якістю, активністю, але найточніше її суть розкриває поняття *гнучкість* (здатність організації до адаптації, модернізації, реформації). Гнучкість організації значною мірою визначає або обумовлює її здатність до пристосування, переорієнтації, зміни. Вона відіграє важливу коректуючу роль у конкретній організації як для процесів, так і для систем. Це обумовлено адекватним сприйняттям цього терміна і в статичних, і в динамічних ситуаціях, визначенням з його допомогою найважливішого ресурсу формування, розвитку та регулювання змін, широким діапазоном його застосування у зв'язку з необхідністю проведення оперативної корекції процесу організації, що вже здійснюється.

Одним з важливих конструктивних проявів потенціалу реверсивності та ресурсу гнучкості організації є така її властивість, як *ротаційність* (переміщення по циклічній траєкторії), що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення. Саме у ній полягає могутній ресурс регенерації, реорганізації, реформування організаційних відносин між складовими на основі аналізу їх альтернативного функціонування після проведення взаємного, послідовного або зустрічного заміщення. Цілі та умови формування і мобілізації цього ресурсу доволі різноманітні – від необхідності зіставлення та перевірки ходу і результатів процесу до проведення експерименту або інновації, але значення властивості ротаційності в процесі організації незмінно велике. Саме ця якість організації, її всебічне дослідження та цілеспрямоване використання визначають високий потенціал саморегулювання процесу, його реорганізації, регенерації.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Більш того, ротаційність забезпечує широкі можливості для пошуку, апробації, модернізації та застосування форм і методів інноваційної організації за аналогією або на основі вже відпрацьованих процедур, циклів, дій. Це виявляється в удосконаленні розподілу, оцінюванні модернізації та закріпленні вже напрацьованих ефективних методів і засобів її побудови.

Найрізноманітніші форми відносин і взаємодії між індивідами властиві переважній більшості процесів та систем сучасного світу. Цю характеристику, зокрема, розкриває *корпоративність* (схильність до групової асоціації і кооперації), що відображає соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації. Причому навіть об'єктивна організація сьогодні так чи інакше використовується і розвивається в умовах корпоративної взаємодії соціуму, що накладає на ці процеси суттєвий відбиток. Властивість корпоративності широко відображається у зв'язках і залежностях законів та принципів організації, активно розкривається і реалізується в процесах і системах суб'єктивної та змішаної організації найширшим спектром неоднозначних тенденцій і наслідків, виражає суть процесів та систем соціального розвитку.

У реальному житті прагматичне розуміння та застосування терміна «організація» спочатку відповідає встановленню зв'язків між елементами або системами в процесі їхньої взаємодії. У цьому розумінні *комунікаційність* (здатність, схильність до взаємозв'язку) як властивість організації відображає її структурно-процедурну основу, ресурс побудови та розвитку необхідних можливостей реалізації певних схем, процедур, моделей конфігурації, її орієнтацію на встановлення взаємозв'язку. Відображаючи виняткову різноманітність навколишньої реальності, комунікаційність обумовлює варіаційний імовірнісний характер, суть та зміст палітри розвитку зв'язків організації як широке поле для можливих форм та процедур її здійснення. Певною мірою саме комунікація, будучи основним ресурсом і провідником організації, обумовлює необхідну різноманітність її формування, функціонування і розвитку.

Потенціал різноманітності організації значною мірою зумовлює становлення та розвиток такої її властивості, як композиційність (можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів). Відображаючи дію відповідного закону, композиційність обумовлює розкриття та реалізацію потенціалу різноманітності архітекτονіки

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

побудови і здійснення найширшого спектра моделей цілеспрямованої реалізації зв'язків складових організацій. Композиційність дає змогу безпосередньо вносити і послідовно удосконалювати змістовну різноманітність у проектування, побудову і модернізацію організаційної структури управління. Вона забезпечує ефективне досягнення або відображення цілеспрямованості структури, формує її концепцію, доміную, ієрархію побудовою конкретної композиції елементів і зв'язків організацій.

Вивчення, тиражування, розповсюдження способів та моделей побудови і здійснення організації передбачає її адаптацію до конкретних цілей, ресурсів і умов. Цей процес спирається на таку характерну й суттєву властивість організації, як *комбінаторність* (потенціал, ресурс можливих способів з'єднання), що відображає потенційні можливості розробки застосування різних варіантів побудови та здійснення процесів і систем організації з вже відомих і використовуваних модулів. Разом з тим, вона визначає стійку здатність складових ефективної організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від реальних умов та чинників.

На практиці властивості комунікаційності, композиційності і комбінаторності організації найчастіше розглядаються і реалізуються в тісному взаємозв'язку у вигляді основних складових єдиного і комплексного інноваційного підходу та ресурсу формування, функціонування і розвитку нових організацій. Саме ними визначається перспектива організаційних змін, їх зміст, спрямованість і ефективність.

Однак визначальним інноваційним ресурсом організації є її *селективність* (здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей). Селективність організації обумовлює дослідження, вибір, освоєння, закріплення, вдосконалення і розвиток позитивного потенціалу, що забезпечує досягнення бажаного синергетичного ефекту. І якщо в суб'єктивній і змішаній організації це стає однією з її цільових якостей, то в об'єктивній організації властивість селективності є фундаментальною, реалізуючись у процесі природного відбору, що забезпечує її поступальний розвиток. При цьому суб'єктивна реалізація потенціалу селекції багато в чому спирається на принципи розвитку об'єктивного відбору, що відображає загальність цієї властивості організації.

Наведені вище й охарактеризовані властивості організації дають змогу представити формування і розвиток основних складових її характеру у вигляді комплексної моделі (рис. 2.2).

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

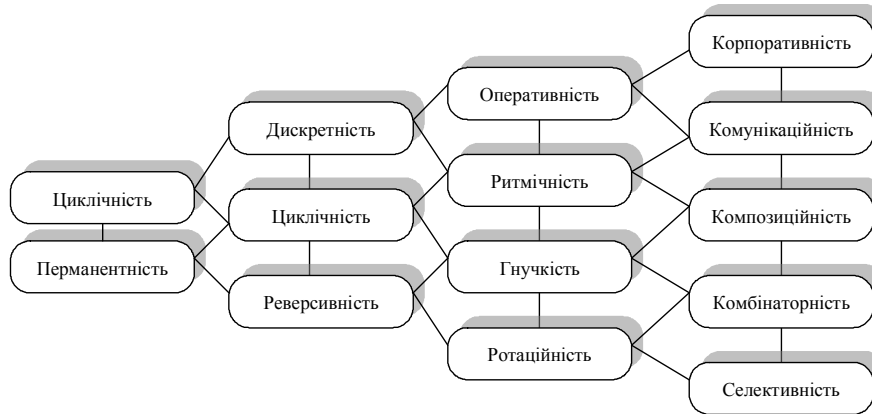


Рис. 2.1. Класифікація загальних властивостей організації

Запропонована класифікація властивостей організації є відкритою, розгорненою системою, орієнтованою на всебічне вдосконалення та розвиток. Більш того, вона певною мірою «провокує» обґрунтування й виділення нових якостей та рівнів, побудову оригінальних моделей, що розкривають і уточнюють сутність, характер і властивості організації як процесу. Разом з тим, вона дає змогу визначити взаємозв'язок і залежність *специфічних властивостей організації* в послідовності їх виокремлення, реалізації і спадковості, визначити і сформулювати їхні дефініції, що останнім часом особливо активно і різноманітно здійснюють науковці та практики.

Так, властивість організації поступово формувати й закріплювати нові якості стає ресурсом самовдосконалення, що визначається як *інгресивність* (поступове формування організацією нових якостей її складових). Цей потенціал організації не лише розширює, а й суттєво розвиває її селективність, оскільки ґрунтується не тільки на відборі, а й на цільовому синтезі принципово нових здатностей складових організації, обумовлених змінами зовнішніх та внутрішніх умов її формування, функціонування і розвитку.

Здатність до внутрішнього об'єднання якостей елементів у процесі самоорганізації є потенціалом, що послідовно розвивається і використовується та визначає *кон'югованість* (здатність до внутрішнього обміну й об'єднання якостей елементів і організацій). Ця властивість розкриває перспективні ресурси внутрішнього вдосконалення та розвитку організацій.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

На її основі формуються, функціонують і розвиваються всі сучасні системи та процеси самоорганізації, кооперації, самоврядування, самовдосконалення та вільного розвитку організацій в ринкових умовах. Ця властивість стає основним конструктивним ресурсом побудови та здійснення оригінальних моделей еволюційних перетворень соціально-економічних систем.

Наростаюча здатність організацій до активної, безпосередньої та опосередкованої взаємної комунікації, адаптації і пристосованості елементів та систем в межах самоорганізації визначається як *кореляційність* (здатність до активізації взаємозв'язку). Ця властивість є необхідною основою для формування широкої виробничої кооперації, інтерактивної ринкової взаємодії, вільного створення і розвитку взаємодії в межах загального конкурентного середовища.

У соціально-економічних організаціях широко використовується здатність елементів до активізації, адаптації та мобілізації максимального функціонального потенціалу в умовах самоорганізації, що забезпечує досягнення оперативної та локальної мети. Ця властивість називається *егресивністю* (досягнення максимального рівня реалізації якостей організації). Забезпечувана цією властивістю максимальна віддача кожного елемента та всієї організації загалом є стратегічним орієнтиром, що визначає можливість її подальшого вдосконалення та розвитку.

Ефект блискавичного цілеспрямованого формування (запозичення) і застосування нових якостей організації, що є основним інноваційним ресурсом індивіда, визначається як *емерджентність* (оперативна мобілізація нових якостей). Це властивість, як і еgresивність, використовується соціально-економічними організаціями, що стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. На її використанні так чи інакше ґрунтуються більшість програм виведення організацій з кризи шляхом диверсифікації, конверсії, освоєння нових сегментів ринку. У реальних умовах розвитку кризової ситуації оперативна мобілізація прихованих, формування та використання нових якостей організації нерідко стають єдиним ресурсом реорганізації. Найчастіше він мобілізується і використовується в процесі реструктуризації, розділення, розмежування кризової організації на низку часткових, зокрема доволі успішних формувань. Це дає змогу виділити проблемні складові, зосередити увагу на їх подальшій долі, розробити конкретні шляхи реорганізації, застосувати доволі широкий спектр найрізноманітніших організаційних рішень.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Загалом склад і взаємозв'язок сукупності властивостей організації, що визначають та розкривають її системний потенціал, можуть бути представлені так (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Властивості організації

Загальні	Соціальні	Синергічні
цілісність	цілеспрямованість	місія
комплексність	концептуальність	архітектоніка
конструктивність	ієрархічність	формалізованість
стійкість	консервативність	толерантність
відособленість	корпоративність	кон'югованість
обмеженість	проблемність	інгресивність
репродуктивність	мотивованість	саморегулювання
дискретність	ротаційність	циклічність
гнучкість	оперативність	реверсивність
адаптивність	інноваційність	емерджентність
інваріантність	конкурентність	агресивність
інтегративність	комунікативність	кореляційність

У представленій класифікації відображені якості, що потребують певного пояснення. Передусім серед них виділяється група загальних якостей, що безпосередньо визначають організаційний характер будь-якого об'єднання. До них належать цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість та відособленість, що визначають властивості організації й обумовлюють формування і розвиток вищенаведеного ряду її специфічних якостей.

У цьому переліку загальних властивостей організації виокремлюються:

- *обмеженість*, що визначає межі реалізації організації і прояву її властивостей;
- *репродуктивність*, що обумовлює найважливіший ефект відтворення організації;
- *адаптивність*, що забезпечує можливість пристосування організації;
- *інваріантність*, що розкриває палітру різноманітності реалізації організації;
- *інтегративність*, що відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Група загальних для всіх організацій властивостей багато в чому обумовлює ресурси їхнього функціонування та розвитку й визначає можливості вдосконалення і зміни.

Систему соціальних властивостей організації формують такі якості:

- *концептуальності*, що відображає певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- *ієрархічності*, що розподіляє підпорядкованість та повноваження різних рівнів організації;
- *консервативності*, що виражає прагнення більшості індивідів до стабільності й передбаченості;
- *проблемності*, що реалізує порівняльні начала соціального підходу до організації;
- *мотивованості*, що розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації;
- *інноваційності*, що формує різноманіття необхідних форм організації;
- *конкурентності*, що обумовлює висунення, закріплення та розвиток суспільством найбільш перспективних форм організації;
- *інтегративності*, що відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
- *кореляційності*, що характеризує готовність складових соціальної організації до найрізноманітнішої взаємодії.

Систему синергічних властивостей організації відкриває поняття «*місія*», яке застосовується переважно тільки до соціальних систем. Виконання місії організації багато в чому визначається рівнем розвитку такого її важливої синергічної властивості, як *архітектоніка*. Саме вона стратегічними можливостями розвитку, ресурсами різноманітності побудови та перетворення конфігурацій організації обумовлює потенціал її самовираження і перспективи вдосконалення. Разом із цим, архітектоніка об'єднує складові в загальну конструкцію на основі місії.

Особливого значення набуває така важлива синергічна властивість організації, як *саморегулювання*. Його роль у забезпеченні стійкого функціонування і розвитку організації важко переоцінити, оскільки дія закону самозбереження багато в чому ґрунтується саме на цій якості. Власне саморегулювання відображає, з одного боку, абсолютно необхідний ресурс стабілізації, а з іншого – найважливіший потенціал для вдосконалення кожної організації.

Представлена класифікація виділяє конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними і синергічними властивостями вияву саморгані-

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

зації як системи, що забезпечує основний потенціал функціонування та вдосконалення індивіда. Цей взаємозв'язок виявляється і реалізується в найрізноманітніших формах організації, зміст яких стає функцією об'єктивного і суб'єктивного розвитку суспільства.

Так, виділення в класифікації системи синергічних властивостей не тільки акцентує увагу на цільових якостях організації, а й вибудовує їхню причинно-наслідкову ієрархію, аналогічну її дереву цілей. І дійсно, якщо місія ідентифікується на рівні глобальної цілі організації, то архітектоніка, формалізованість і толерантність зумовлюють її стратегічну стабільність, а подальші властивості – відповідні тактичні, оперативні, локальні та часткові рівні цілей її функціонування і розвитку.

Подібна диспозиція неминує зумовлює дискретизацію наведених властивостей, виокремлення та розвиток їх часткових і специфічних виявів на кожному з рівнів, побудову складних конфігурацій взаємодії якостей, що розвиваються і зумовлюють появу принципово нових організацій. Саме цим шляхом формувався, еволюціонував і відпрацьовувався мережевий підхід до побудови взаємодії комерційних структур на основі властивостей саморегулювання, емерджентності, егресивності та кореляційності в умовах інтенсивного розвитку ринкових відносин.

2.4. Принципи організації

Принципи організації безпосередньо впливають із законів та закономірностей управління. У спеціальній літературі не вироблено єдиного підходу до формулювання принципів організації. Деякі дослідники тлумачать окремі закони як принципи, а принципи зводять у ранг законів. На думку більшості дослідників, *принцип* є оптимальним правилом (нормою), яке сформульоване людьми і має об'єктивний характер.

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

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Так, на межі XIX–XX ст. засновник школи наукового менеджменту Ф.Тейлор сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль у праці «Загальне і промислове управління», опублікованій в 1916 р., розробив систему загальних принципів управління, що складається з 14 пунктів. Принципи управління 90-х рр. XX ст. основну увагу приділяють соціальному аспекту управління.

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

У науковій літературі принципи організації поділяють на три групи:

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

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

Принципи процесу зумовлюють характер та зміст діяльності керівників, їхні взаємини з підлеглими, особливо це стосується принципів справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни зумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами працівників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи має бути обґрунтоване застосування санкцій та підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур.

Принципи кінцевого результату визначають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована і цілеспрямовано спрямована організація має характеризуватися порядком та стабільністю, а її працівники повинні проявляти ініціативу і сумлінність при виконанні своїх обов'язків.

Загальні принципи організації та їхня характеристика. Об'єднуючи різні підходи, до загальних принципів організації можна зарахувати такі:

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності – відповідність цілей та ресурсів, відповідність розпорядництва та підпорядкування, відповідність ефективності діяльності та економічності; принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації (системний принцип).

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

Будь-яка система управління складається з двох провідних підсистем – керуючої та керованої. Між ними є різноманітні комунікаційні зв'язки, що є відповідними каналами передачі управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта і навпаки. Циркуляція управлінської інформації між двома підсистемами – керуючою та керованою – дає змогу встановлювати співвідношення між інформацією на вході і виході керованої системи. Зіставлення рівнів інформації дає змогу оцінити стан як керованої підсистеми загалом, так і окремих її елементів. Зворотний зв'язок може бути позитивним, таким, що підсилює дію сигналу узгодження, і негативною, при якій дія небажаного узгодження має бути нейтралізована.

Принцип зворотного зв'язку не можна розуміти однобоко, як результат функціонування системи в одному режимі (або позитивний, або негативний зворотний зв'язок). Оцінка інформації суб'єктом управління має бути оперативною і достовірною, що сприятиме якості управління.

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

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

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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

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

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

Принцип відповідності цілей і ресурсів. Ключові цілі, прийняті в організації, мають своєчасно забезпечуватися ресурсами. Цьому принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Вона полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) із вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що його видав, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Використання

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

цієї технології зазвичай приводить до досягнення мети в заданий термін при прийнятних відхиленнях у забезпеченні ресурсами. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

Основні умови ефективного використання цієї технології такі:

- штат працівників, що реалізують конкретне завдання, має становити 100–2000 осіб;
- час виконання завдання не має перевищувати одного року з моменту його видачі;
- визначеність і доступність управлінських та виробничих ресурсів мають бути забезпечені в задані терміни;
- розподіл управлінської та виробничої праці має бути чітко вираженим;
- випуск серійної та масової продукції має здійснюватися протягом тривалого часу.

Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування. У кожного працівника при виконанні конкретної роботи має бути один лінійний керівник та будь-яка кількість функціональних керівників. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні й патронажні функції. Функція вважається адміністративною, якщо серед її процедур пріоритетною є процедура «Ухвалення рішення» або «Затвердження рішення». Для технологічної функції – наявність пріоритетних процедур «Підготовка рішення», «Узгодження» або «Організація виконання рішення». Якщо в наборі немає пріоритетних процедур, то це патронажна функція. Наявність адміністративної загальної або конкретної функції управління додає їй цього ж статусу.

Принцип відповідності ефективності діяльності й економічності. Для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Пріоритетною має бути ефективність. Основою поняття «ефективність» є слово «ефект», яке означає враження, що справляється ким-небудь на кого-небудь. Ефект може бути організаційним, економічним, психологічним, правовим, етичним, технологічним та соціальним. Зазвичай ефект (результат) порівнюють з витратами за допомогою порівняльних показників. Різниця між поточними та попередніми витратами характеризує економічність. Якщо витрати зменшилися – це позитивна економічність, а якщо збільшилися – негативна економічність. В результаті ефективність може бути визначена як ступінь впливу різниці витрат на різницю результату, тобто економічності, на різницю результату.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Принцип прямого зв'язку. Він означає, що виробничі та інформаційні процеси мають відбуватися найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень. Якщо як приклад узяти інформацію, то її достовірність та цінність також безпосередньо залежать від вибраного шляху доставки. Так, спочатку абсолютно достовірна і дуже цінна інформація, пройшовши довгий шлях і надійшовши до користувача надто пізно, може до цього моменту виявитися недостовірною і такою, що дезорієнтує.

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

Принцип синхронізації (системний принцип). Серед виробничих та інформаційних процесів або підрозділів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого мають підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає достатньої гнучкості в організації бізнес-процесів: щось потрібно тимчасово або постійно підсилювати, щось – ослабити, когось виокремити і надавати йому найбільшу підтримку, а когось такої підтримки позбавити. Цей принцип сприяє реалізації іншого принципу – «пріоритету структур над функціями в організаціях, що діють». Замість того, щоб змінювати склад структури, її можна переорієнтувати на нові підрозділи або процеси.

Часткові та ситуативні принципи організації. Вони мають обмежене розповсюдження в соціально-економічних системах. Їх поділяють на такі групи:

- принципи, що використовуються в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній, сімейно-побутовій);

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи державної служби, принципи управління персоналом, принципи побудови системи управління персоналом в організації, принципи планування службовий-професійного просування);

- принципи управління фірмою, корпорацією.

Відомий фахівець у сфері теорії організації та управління Е. Смирнов розробив систему *принципів організаційного аудиту*: принцип виокремлення головного; принцип відповідності; принцип енциклопедичності; принцип повноти; принцип системності; принцип стандартизації; принцип своєчасного використання облікових даних; принцип еластичності; принцип планування; принцип координації; принцип включення.

Особливості дії *ситуативних принципів* зумовлені ситуацією, що складається, або особливим характером діяльності. Наприклад, відомий американський топ-менеджер Лі Якока при формуванні своєї команди керувався такими принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, вміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність взятися за вирішення складної проблеми, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність у підборі членів команди. До цієї ж групи принципів можна зарахувати правила-повчання.

2.5. Система законів організації

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

Закони є вищим ступенем пізнання і мають форму загальності (тобто виражають загальні відносини, зв'язки, властиві всім явищам певного роду, класу). У науковій літературі існують різні категорії законів: закони науки, закони природи, закони-приписи, закони мислення та закони організації.

Закони науки – це знання, що формулюється людьми в поняттях, які відображають об'єктивні процеси, що відбуваються в природі й суспільному житті на мікро- і макрорівнях.

Закони природи розуміють як математичний вираз якого-небудь природного явища, що здійснюється при відомих обставинах з однаковою необхідністю.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Закони-приписи – норми, принципи поведінки, яких людина має дотримуватися в організації, громадських об'єднаннях (правові, етичні закони).

Закони мислення – правила, застосування яких сприяє досягненню оптимальної розумової діяльності (закони логіки).

Кожну організацію можна розглядати як об'єднання дрібних підрозділів. Умови застосування і порядок функціонування законів в цих підрозділах можуть різнитися в деталях.

Закони організації бувають загальні, часткові та особливі. *Загальні* закони є універсальними, тобто вони не залежать від країни та географічного розташування. *Часткові* – діють у конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. *Особливі* (специфічні) – відображають специфіку організації.

Закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу емпіричного підходу до професійного, дають змогу правильно оцінити ситуацію, що виникає, допомагають об'єктивно аналізувати нагромаджений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в організаціях. Ці закони мають такі особливості:

- характеризують загальні зв'язки і відносини в соціальному середовищі;
- виступають у ролі каталізатора суспільного процесу;
- підсилюють свій вплив на діяльність організацій з розвитком суспільних відносин.

Існують різні точки зору на класифікацію законів організації. Так, Е. Смирнов [65] виокремлює дві групи об'єктивних законів: універсальні та специфічні. Дія універсальних законів поширюється на соціальну, біологічну і частково технічну системи. До цієї групи належать основоположні та фонові закони. Основоположні – закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку. Фонові – закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон композиції-пропорційності. Специфічні об'єднують низку законів, що стосуються тільки соціальних організацій. У підручнику А. Беляєва і Е. Короткова [7] наголошується, що теорія організації вивчає загальні, часткові та специфічні закони (рис. 2.2), які діють в організаціях.

Ці дві класифікації близькі за змістом, але мають різночитання в назвах. Часткові закони другої класифікації рівнозначні специфічним першої, а специфічні другої класифікації близькі за своєю сутністю до фонових у першій. На наш погляд, доцільне об'єднання цих двох підходів та виокремлення загальних законів, часткових, що діють в певній ситуації, та специфічних, що діють в якій-небудь одній, специфічній сфері.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



Рис. 2.2. Закони організації та їхня взаємодія

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

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

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації володіє кількісними та якісними характеристиками: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність основних характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде або істотно меншим, або істотно більшим від суми потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, – ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний резонансу, тобто різкому зростанню або зниженню продуктивності. Отже, синергія може зумовити і різко позитивні, і різко негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їхніх характеристик. Негативна синергія спостерігається внаслідок непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організації більшою мірою цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації – закон синергії.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Закон синергії свідчить: для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або суттєво більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що належать до неї (технологій, персоналу, комп'ютерів), або суттєво меншим.

Особливе значення мають соціальні системи у вигляді компаній, фірм, товариств або об'єднань. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, при якому ресурси оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії виявляється нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника і тривалого періоду успіху. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника з пошуку якнайкращого набору ресурсів.

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

А. Богданов так аргументує важливість і значущість тектологічного закону синергії: «Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною, оскільки будь-яке завдання практики й теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати деяку сукупність елементів реальних або ідеальних» [9].

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

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

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

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінюванні показників діяльності організації, що аналізується, порівняно з роботою іншої аналогічної організації. В табл. 2.2. наведено перелік основних показників, що

ДІ ЧАЄ 1. ЧАААЕУІ А ОАІ Д²В І ДААІ ²ЧАÖ²

дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

Таблиця 2.2

Основні показники ефекту синергії

Особові та групові	Для організації загалом
Збільшення продуктивності праці.	Високий рівень показників економічної діяльності.
Внесення пропозицій щодо поліпшення умов організації праці.	Швидка і адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі
Підвищення рівня професійної підготовки.	Використання прибутку для розширення власного бізнесу.
Посилення виконавської дисципліни.	Стійкі показники розвитку організації.
Освоєння суміжних професій.	Вдосконалення структури.
Зростання заробітної плати.	Освоєння нових ринків збуту.
Перехід до групових форм оплати праці і гнучка система заохочень трудової діяльності.	Використання сучасних технологій комунікації і управління.
Придбання акцій організації.	Підвищений попит на продукцію.
Свідоме ставлення до праці.	Висока якість товарів і послуг.
Лояльність до керівництва.	Створення позитивного іміджу.
Відсутність конфліктів.	Сприятливий моральний клімат.
Участь в колективних заходах.	Інноваційна діяльність.

Практична реалізація методу порівняльних оцінок передбачає нагромадження статистичних даних про діяльність однотипних організацій за чималий проміжок часу та побудову на базі цих даних еталонної моделі. Надалі при оцінюванні ефективності системи управління організацією щодо використання синергетичного ефекту проводиться порівняння її показників з параметрами моделі. Більшість показників, наведених у табл. 2.2., передбачає оцінку лише на якісному рівні, їх кількісна величина може бути визначена методом експертних оцінок. Для знаходження оцінок за показниками особового характеру доцільно застосовувати процедури тестування соціально-психологічного стану особи.

Кожен керівник має правильно оцінювати загальне становище в організації і ситуацію, що складається навколо неї, щоб ухвалити рішення про її подальшу долю. Теоретичною основою для аналізу загального стану організації є закон самозбереження.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Формулювання *закону самозбереження*: кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

Цей закон має особливе значення для соціальних систем (компаній, фірм, товариств, об'єднань). Він може бути представлений у вигляді такого співвідношення:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}), \quad (2.1)$$

де R_{1i} – внутрішній потенціал (ресурс); R_{2i} – зовнішній потенціал організації в i -ій сфері (економіка, політика, фінанси і т. ін.), що сприяє її розвитку; V_{1i} – внутрішній потенціал організації; V_{2i} – потенціал зовнішнього середовища в i -ій сфері, що прагне ліквідувати організацію або завдати їй відчутної шкоди.

Ліва частина формули має назву «Потенціал творення» (С), права – «потенціал руйнування» (Р). Сума творчих ресурсів організації завжди прагне бути більшою від суми руйнівних ресурсів. Формулу можна представити у вигляді: $C > P$. Якщо це співвідношення тривалий час не може бути виконане, то організація припиняє своє існування добровільно або примусово.

Поточний стан організації залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. До *внутрішніх* належать принципи діяльності організації, рівень кваліфікації персоналу, використання ресурсів і технологій, ступінь поєднання функцій та структури управління. До *зовнішніх* – економічна і політична ситуація, купівельна спроможність населення, рівень культури, стан розвитку науки і технологій. Якщо керівник організації професійно формуватиме внутрішні чинники діяльності організації та підсилуватиме стійкість організації до зовнішніх дій, то він може істотно підвищити творчий потенціал організації.

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

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

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому разі організація (фірма) має здійснювати курс на особливе спеціалізоване виробництво й домагатися

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дизайнерів високого класу;

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

Розвиток – це незворотна й спрямована зміна матерії. Цикл розвитку вносить елементи новизни до чергового витка створення технічних пристроїв, зародження життя, створення наукової теорії. Існують дві форми розвитку: еволюційна – неперервні, поступові кількісні і якісні зміни; революційна – стрибкоподібні зміни. Розвиток буває прогресивним і регресивним. *Прогресивний* – це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного. *Регресивний* – це зворотний рух, перехід від вищого до нижчого, деградація. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою і становлять діалектичну єдність. Прогрес і регрес – це складові процесу досягнення гармонії. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводжують розвиток будь-якої організації.

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

Формулювання *закону розвитку*: кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Математична інтерпретація цього закону має такий вигляд:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{\max}, \quad (2.2)$$

де R_j – потенціал системи на j -ому етапі життєвого циклу; R_{ij} – потенціал системи в i -й сфері (економіка, техніка, політика, фінанси) на j -ому етапі.

Величина R_{\max} є величиною суб'єктивною і залежить від уявлень керівників про стійкість організації. Вона виражається в запасах і резервах організації.

У літературі з теоретичних проблем кібернетики виявлена закономірна залежність між рівнем різноманітності об'єкта і рівнем різноманітності суб'єкта управління. Стосовно соціальних організацій різноманітність

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

системи, що управляє, завжди менша від різноманітності об'єкта управління з погляду інформаційної «місткості». Система, що управляє, бідніша за реальний об'єкт, який вона покликана упорядковувати. Існує необхідний мінімум різноманітності органу управління щодо свого об'єкта.

Формулювання *закону відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкта* таке: різноманітність (невизначеність) у поведінці керованого об'єкта може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності органу управління.

Різноманіття соціальних систем, що існує в природі та суспільстві, яке різниться за масштабами, складністю, рівнями їх відкритості, зумовлює альтернативність шляхів їхнього розвитку та функціонування. Такий процес деякі учені розглядають як закон, що виявляється на всіх етапах еволюції природи і суспільства.

На думку академіка Н. Моїсеєва, в соціальному розвитку постійно відбувається жорсткий відбір більш довершених організаційних структур, що мають кращі властивості для адаптації. Водночас було би помилкою недооцінювати вплив свідомого, організуючого начала на вибір альтернативних шляхів розвитку як окремих соціумів, так і організацій.

Щоб соціальна система стабільно функціонувала, вона повинна мати єдину мету, провідний суб'єкт управління, що спрямовує її розвиток як цілісного утворення. За відсутності або недотримання будь-якого з цих параметрів соціальна система (організація) не може зберегти свою цілісність. Спочатку вона відчуває розбалансованість, дезінтеграцію, хаотичну взаємодію між її компонентами, а згодом розпадається. При взаємодії компонентів системи необхідно дотримуватися *об'єктивний закону пріоритету цілого над частиною*. Ця вимога змовлена самою природою цілого, його виникненням та розвитком. Ціле (система) і частини (компоненти) єдині, вони не існують один без одного. Водночас їх вплив на функціонування соціальної системи неоднаковий. У взаємодії цілого і частини провідною стороною є ціле, яке активно впливає на частини (компоненти). Частини підпорядковані цілому, рухаються, розвиваються в його межах та узгоджуються з ним у реалізації своїх функцій. Відносини між цілим і частиною – це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених у стабілізації та збереженні організації як системи.

В організаційних соціальних системах діє *загальний закон врахування системи потреб* – індивідуальних, групових, загальноорганізаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, основними

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

з яких є економічні і соціальні, що обумовлено їх природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини.

Американський дослідник А. Маслоу всі потреби розділив на дві групи – первинні і вторинні. Первинні потреби науковець поділив на фізіологічні, потреби в безпеці та захищеності. Вторинні потреби включають соціальні, потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, самовираженні, реалізації потенційних можливостей та зростанні як особи.

Оскільки з розвитком людини як особи розширюються її потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Тому процес мотивації поведінки окремої особи і соціальної групи за допомогою потреби нескінченний. Для того, щоб наступний, вищий рівень потреб почав впливати на поведінку людей, не обов'язково повністю задовольняти потребу нижчого рівня.

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

Часткові закони організації. До часткових законів зараховують закони, що діють у конкретних ситуаціях та певних видах діяльності.

Одним із часткових законів управління виробництвом є **закон неперервності, ритмічності в русі виробничих фондів**. Він означає неперервність та ритмічність процесу виробництва, неперервність матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції та оновлення основних виробничих фондів підприємства. Дотримання цих умов дає змогу досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів – це основа їх раціонального використання, а також джерело підвищення ефективності виробництва.

Ритмічність роботи підприємства має перебувати під контролем керівників. Причин неритмічності роботи багато, зокрема: неоптимальне внутрішньо-фірмове планування, недоліки ремонтного та енергетичного обслуговування, невчасна і неякісна підготовка виробництва, слабка координація діяльності постачальників. Неритмічна робота підприємства негативно позначається на роботі підприємств-суміжників. Через соціально-економічний розподіл праці підприємства органічно взаємопов'язані.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Іншим частковим законом є **закон змагальності кадрів управління**. За ним кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки та відбору управлінських кадрів відповідно до їх реальних здібностей. Дія такого механізму нерозривно пов'язана з конкурсним вибором та висуненням самою господарською системою найбільш професійно підготовлених працівників на заміщення керівних посад.

В організаційному забезпеченні професійного зростання персоналу управління необхідно враховувати підходи, що істотно впливають на стимулювання їхнього професіоналізму. На підвищення професіоналізму працівників управління позитивно впливає використання двох основних підходів: по-перше, динамічної кар'єри, пов'язаної з вертикальним посадовим просуванням (зростанням), зі зміною посад; по-друге, статичної кар'єри в межах одного апарату, одного рівня управління, однієї посади, що здійснюється шляхом професійного зростання зі зміною функцій, а також шляхом більш глибокого оволодіння професією, уміннями та навичками, підвищення професійної компетентності. Можливим є поєднання цих підходів у розвитку професіоналізму персоналу управління. При цьому важливо враховувати індивідуальні мотиви різних працівників апарату управління: можливість проявити творчість, оволодіння професійною компетентністю, завоювання авторитету серед колег, зміцнення свого становища в організаційній структурі управління.

У розробленні стратегії зростання професіоналізму і висунення працівників з урахуванням дій закону змагальності кадрів управління необхідно визначити критерій професійно-кваліфікаційного рівня на всіх етапах руху кар'єри для того, щоб професійні вимоги спонукали людину до кращого оволодіння своєю професією та зміцнювали її перспективу.

Існують також інші часткові закони, що діють у різних країнах і галузях економіки.

Специфічні закони організації. Специфічні (особливі) закони базуються на ефективному використанні законів у сфері функціонування організацій і людей.

До специфічних законів організації можна зарахувати:

- закон інформованості-впорядкованості;
- закон єдності аналізу і синтезу;

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- закон пропорційності і композиції;
- закон диференціації та універсализації функцій;
- закон своєрідності;
- закон соціальної гармонії;
- закон оптимального завантаження;
- закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації.

Інформаційне середовище є об'єктом управління, поряд із персоналом, фінансами, виробництвом. Воно підпорядковується дії закону інформованості-впорядкованості. Впорядкованість розуміється як гармонійний розвиток всіх елементів організації: системи управління, персоналу, підрозділів, економіки та інших, а також наявність між елементами встановленої взаємодії (взаємовпливу).

Формулювання **закону інформованості-впорядкованості**: кожна система (біологічна або соціальна) прагне отримати якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження).

Відповідно до закону інформованості-впорядкованості, чим більшою інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище володіє організація, тим більшу вірогідність стійкого функціонування вона має. Закон вимагає від керівників створення ефективної системи комунікаційних зв'язків та впровадження передових інформаційних технологій. На думку багатьох дослідників, керівник від 50% до 90% свого часу витрачає на комунікації. Обмін інформацією пронизує всі основні види управлінської діяльності, а комунікації є пов'язуючими каналами. За допомогою комунікацій здійснюються координація, впорядкування і регулювання діяльності людей.

Сприятливий результат в управлінні можливий лише в тому разі, якщо використовується закон інформованості-впорядкованості. Для цього керівники організацій мають: формувати для конкретного завдання оптимальний набір необхідних характеристик інформації; знаходити або створювати власні джерела інформації з необхідними характеристиками; підвищувати кваліфікацію своїх працівників; впроваджувати передові інформаційні технології.

Аналіз і синтез є елементами біологічного та інтелектуального розвитку. *Аналіз* – це розділення цілого на частини, представлення складного у вигляді простих складових, зміна цих частин, додавання нових або усунення деяких із них для ефективної діяльності або зручності дослідження. *Синтез* – це

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

з'єднання, об'єднання (уявне або реальне) оновленого набору простих складових об'єкта в єдине ціле, узгодження їх діяльності для більш ефективної діяльності або зручності дослідження. Аналіз і синтез формують інтелектуальний процес будь-якої розумної людини – цим вона відрізняється від інших представників тваринного світу. Вони властиві також колективному мисленню учених, фахівців та ін. Переважання колективного аналізу над синтезом приводить до диференціації наук і глибшого вивчення спеціальних питань. Аналіз і синтез в індивідуальному та колективному мисленні переплітаються і не можуть існувати один без одного. Вони мають велике практичне значення при реформуванні та реструктуризації компаній, організації колективної праці, наукових дослідженнях.

У теорії організації аналіз включає дві основні процедури: розділення цілого на частини; поліпшення функціонування кожної з них. Синтез також складається з двох процедур: узгодження характеристик виділених частин; об'єднання їх в одне ціле. Процедури поліпшення характеристик виділених частин організації та їхнє узгодження більшою мірою належать до теорії управління і менеджменту, а розділення й об'єднання – безпосередньо до теорії організації. Процеси розділення й об'єднання в природі та штучних організаціях відбуваються постійно і циклічно. Швидкість і результат перетворень залежать від творчих ресурсів компанії, а також від діапазону зміни зовнішнього або внутрішнього середовища.

Формулювання *закону єдності аналізу і синтезу* таке: кожна система (біологічна чи соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

Для дотримання цього закону керівникові рекомендується: складати та реалізовувати програми постійного вдосконалення організації, її елементів і підрозділів; проводити маркетингові дослідження в ключових сферах діяльності; використовувати інформаційні технології управління.

Будь-який вид діяльності людини пов'язаний з використанням певних ресурсів: комп'ютера, автомашини, одягу і т. ін. Кожен набір ресурсів має бути достатньо повним для успішного проведення тієї чи іншої роботи. Збільшення кількості одних ресурсів не може повністю компенсувати недолік інших. Будь-яка людина прагне для здійснення власної діяльності мати необхідні ресурси в такій пропорції, яка б забезпечила їй зручність та оперативність у роботі. Отже, пропорційність та композиція – це природний

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

процес у житті людини. Між поняттями «пропорційність», «композиція» і «гармонія» можна поставити знак тотожності. Як природний еволюційний процес гармонізація відбувається на всіх рівнях світобудови. Основне завдання розумної людини полягає в тому, щоб не гальмувати цей процес, а головне завдання професійного менеджера – допомагати цьому процесу. Гармонія має системний початок, вона об'єктивна і не залежить від волі й бажання людини.

Формулювання **закону пропорційності і композиції** таке: кожна система (біологічна чи соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що перебувають у заданому співвідношенні або заданому підпорядкуванні (пропорції).

Розробник принципів продуктивності Р. Емерсон підкреслював важливість пропорційності та композиції для досягнення успіху в управлінській діяльності. Він зазначав, що якби можна було об'єднати всі цілі та ідеали, що надихають організацію від низу до верху, зібрати їх так, щоб всі діяли в одному й тому самому напрямі, то результати були б колосальними. Але оскільки реально всі вони діють у різних напрямках, то рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, а іноді негативною. З цих думок можна зробити висновок про необхідність у соціальних системах здійснювати оптимальне поєднання та гармонізацію загальних, часткових та індивідуальних цілей.

Професійна реалізація закону пропорційності й композиції базується на виконанні низки принципів, а саме: планування, координування, обмеження, стабілізації, узгодження, повноти.

Суть **закону диференціації і універсалізації функцій** полягає в тому, що в організаційних системах діють протилежно спрямовані процеси: розділення, спеціалізація функцій, що реалізуються її елементами, з одного боку, та їхня інтеграція, універсалізація – з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості складових елементів та поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації загалом.

Формулювання **закону своєрідності** таке: для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління. Будь-яка організація має деякі особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму й особистих якостей персоналу, порядків та традицій відносин між працівниками за вертикаллю і горизонталлю. Ці особливості в сукупності визначають організацію як мале суспільство з власним населенням і територією, економікою і цілями,

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

матеріальними цінностями й фінансами, комунікаціями та ієрархією. Кожна організація має власну історію, культуру, технологічну філософію. Для здійснення їх гармонійної взаємодії слугує єдина, найбільш відповідна до них організаційна структура управління. Оригінальність конкретної організаційної структури управління досягається за допомогою використання існуючих типових лінійних, функціональних, штабних та інших структур шляхом включення в них або виключення з них яких-небудь підрозділів або зв'язків.

Формулювання *закону соціальної гармонії*: для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції) і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці). До соціальної сфери діяльності організації належить виконання функції соціального розвитку колективу, яка охоплює: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в кожній групі працівників; поліпшення умов праці та відпочинку працівників і членів їхніх сімей; турботу про здоров'я та гідне пенсійне забезпечення.

На відміну від технологічних функцій, функція соціального розвитку колективу відіграє велику об'єднувальну роль. Зазвичай управлінські та технологічні функції організації обмежуються межами відділу, цеху та інших формальних структур, а функція соціального розвитку охоплює весь колектив. Це дає змогу поліпшити спілкування працівників різних підрозділів, що часто приводить до появи нових технологічних ідей, корисних для організації.

Формулювання *закону оптимального завантаження* таке: для кожної людини існує оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються її здібності й можливості. В організаціях трудяться люди з різною освітою, досвідом, здоров'ям і темпераментом. Хтось працює доволі швидко, хтось – повільніше. Для кожного працівника можна знайти сферу ефективної діяльності за допомогою різних методів тестування та дослідним шляхом.

Формулювання *закону ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації* таке: процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Особливості мислення людини виявляються в двох типах: образності або алгоритмічності. Образне мислення – це представлення якихось подій у вигляді образотворчих, яскравих, а, можливо, й одухотворених еквівалентів. Алгоритмічне мислення засноване на логіці уявлення та розвитку реальних подій. Кожна людина володіє переважно тим чи іншим типом мислення. У всіх випадках використовується система індивідуальної «міцної пам'яті». Тому керівник повинен індивідуально підходити до кожного працівника і радити йому використовувати відповідну методику для запам'ятовування інформації та розроблення рішень.

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають особливості вияву залежно від життєвого циклу організації. Закони справляють один на одного позитивний і негативний вплив. Всі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків. Пізнання системи законів організації, виявлення механізму їхньої дії дає змогу керівникам, менеджерам і підприємцям визначати об'єктивні тенденції в розвитку виробництва та ринку, знаходити оптимальні співвідношення між фондом споживання та фондом розвитку, основним і допоміжним виробництвом, між лінійними та функціональними структурами в системі управління, і по можливості створювати сприятливі умови для механізму дії законів.