

ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для розгляду:

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 її життя, в організаціях – дитячих садах, школах, інститутах установах, клубах, партіях більшість людей проводять 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 виразу наших поглядів і інтересів. В кінці ХХ в. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя. Якщо революції (духовні і 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* – повідомляю стрункий вигляд, 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 декількох значеннях:

по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності;

по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

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

Різноманіття трактувань терміну «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» писав: «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою». У буденній мові слова «організувати», «організація», «організаційна діяльність» мають вужчий, більш спеціальний зміст. Найчастіше термін «організувати» означає згрупувати людей для якої-небудь цілі, скоординувати та регулювати їх дії в контексті доцільної єдності. Однак при глибшому аналізі, як відзначає А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і відноситься «не тільки до людських активностей», до робочої сили, до засобів виробництва, але і до живої та неживої природи у всіх її проявах. «Природа – великий перший організатор, і сама людина – лише один з її організованих витворів».

Виходячи з цього, суть поняття «організація» в ширшому сенсі 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 призводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого»;

по-третє, як «об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль та діють на основі певних процедур і правил».

Якщо перші два визначення взаємодоповнюють один одне і характеризують організацію як універсальне явище, відображаючи деякий стан та процес, то останнє має вужчий, соціальний додаток стосовно людських організацій. Таким чином, в найзагальнішому випадку **під організацією** слід розуміти впорядкований стан елементів цілого та процес з їх впорядкування в доцільну єдність.

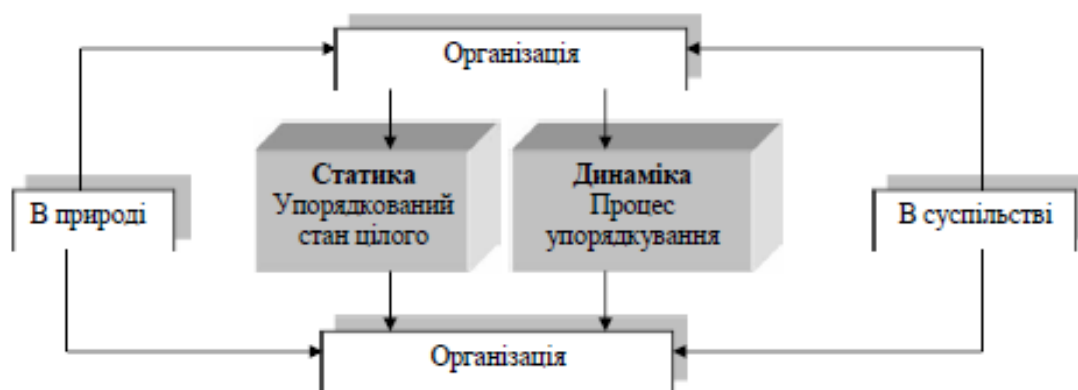


Рис. 2.1.1. Структурне уявлення поняття «організація»

Як видно з наведеної схеми (рис. 2.1.1), організація може розглядатися в статичі та динаміці. У статичі – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування 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.

Таким чином, існує два підходи до визначення організації:

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

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

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

2.2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об'єкту, виокремлення та вивчення вибраного предмету традиційно передбачає з'ясування його природи як феномена виникнення або створення. Саме в ній, в його причинах та чинниках приховано багато положень, що визначають не тільки появу об'єкта, що вивчається, але і в ще більшій мірі суть та зміст подальших метаморфоз становлення і розвитку. Вся навколишня реальність, незалежно від матеріалістичного або ідеалістичного підходу, спочатку заснована на організації. Більш того, вона є, імовірно, матеріально-інтелектуальною системою як складний та поліобразний продукт виникнення, становлення, розвитку та вдосконалення, отриманий в результаті здійснення сукупності об'єктивних, суб'єктивних або змішаних процесів.

Виокремлюють три положення генезису організації.

Досліджуючи генезис організації як , необхідно перш за все 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 відноситься 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 носити об'єктивний і суб'єктивний характер та призводити до відповідних результатів. Більш того, з розвитком цивілізації велика чисельність реальних процесів організації неминуче набуває

змішаного характеру. Перш за все, він виявляється в дії людини на об'єктивну організацію, що розширюється, здійснюється в широкому спектрі від генного до космічного рівня. Це остаточно знімає актуальність рішення ідеологічно спірного питання: «Хто може і повинен виступати в ролі суб'єкту процесу первинної організації?».

Універсальність організації відображає необхідність та можливість участі об'єктивного, суб'єктивного та змішаного начал в матеріальній, інтелектуальній та змішаній організації – як процесі, так і системі. Реальність, зміст, питома вага такої участі, його вираз визначаються в конкретних об'єктах організації шляхом аналізу природи їх формування та відображають основоположні обставини її виникнення. Це багатомірне, трьохвекторне уявлення двоїстої 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 достатньо переконливо можна говорити: з одного боку, про об'єктивну природу організації як, переважно, про випадковий, еволюційний, хронологічний процес походження, формування і розвитку всесвіту; з іншого боку, про суб'єктивний процес організації цілеспрямованої діяльності людини з впорядкування 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 їх взаємодії, можливо, стають основною причиною дезорганізації.

Реальна організація в особі людини, групи або соціуму послідовно пізнає і 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 виділяє 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 та удосконалюватися об'єктивно, випадково, без цілеспрямованої участі певного суб'єкта. Значна чисельність найрізноманітніших процесів та систем в навколишньому світі в тій або іншій мірі ґрунтується на суб'єктивній природі, стає її опосередкованим або безпосереднім продуктом, наприклад інтелектуальним. Зрозуміло, що розвиток інтелекту перш за все передбачає досягнення необхідного рівня пізнання об'єктивної організації, але в подальшому він створює те, що об'єктивно без його волі або участі, до цих пір не було та навіть не могло бути створене.

Все сприйняття, розуміння та застосування отриманих на цій основі людиною знань про навколишній світ здійснюється на основі її суб'єктивного 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: генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків в 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 всіх цих проявів організації є достатньо 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 можливості використання та розвитку її потенціалу. Основоположним виявом сутності організації є її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні і специфічні риси організації.

Саме властивості розкривають та 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 вже 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 обумовлено роллю суб'єкта і 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, закладену в основі виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до стратегічних, тактичних, оперативних,

локальних й часткових цілей, їх підпорядкування загальній цілі даного циклу, оцінку ефективності його здійснення за ступенем її досягнення.

Застосування принципу *перманентності* визначення цілі стає одним з чинників формування, становлення і розвитку відповідної властивості суб'єктивної організації. Власне перманентність (властивість організації, яка характеризує безперервне, 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 в 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 та 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 та 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 до однієї і тієї ж річки», 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 в циклі». 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 в часі, будь-яка організація як процес перш за все характеризується такою його властивістю, як *оперативність* (швидкість, своєчасність). Причому під оперативністю як властивістю організації тут розуміється не стільки швидкість, скільки 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 в значній мірі визначає або обумовлює її здатність до пристосування, переорієнтації, зміни. Вона відіграє важливу коректуючу роль в конкретній організації як для процесів, так і для систем. Це обумовлено адекватним сприйняттям даного терміну як в статичних, так 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 таке 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 даного ресурсу достатньо 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 виключно високий потенціал саморегулювання процесу, його реорганізації, регенерації. Більш того, ротаційність забезпечує широкі можливості пошуку, апробації, модернізації та застосування форм і методів інноваційної організації за аналогією або на основі вже відпрацьованих процедур, циклів, дій. Це виявляється у вдосконаленні розподілу, оцінці модернізації та закріпленні вже напрацьованих ефективних методів і засобів її побудови.

Найрізноманітніші форми відносин і взаємодії між індивідуумами 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 та розвивається в умовах корпоративної взаємодії соціуму, що накладає на ці процеси істотний відбиток. Властивість корпоративності знаходить широке віддзеркалення в зв'язках і залежностях законів та принципів організації, активно розкривається і реалізується в процесах і системах суб'єктивної і змішаної організації найширшим спектром неоднозначних тенденцій і наслідків, виражає суть процесів та систем соціального розвитку.

У реальному житті прагматичне розуміння та застосування терміну «організація» спочатку відповідає встановленню зв'язків між елементами або системами в процесі їх взаємодії. У цьому сенсі *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 формування можливих форм та процедур її здійснення. Певною мірою саме комунікація, будучи основним ресурсом, 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 архітектоніки побудови і здійснення найширшого спектру моделей цілеспрямованої реалізації зв'язків складових організації. Композиційність дозволяє безпосередньо вносити та послідовно удосконалювати змістовну різноманітність в проектування, побудову і модернізацію організаційної структури управління. Вона забезпечує ефективне досягнення або відображення цілеспрямованості структури, формує її концепцію, домінанту, ієрархію побудовою конкретної композиції елементів і зв'язків організації.

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 та істотну 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 ефективно організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від реальних умов та чинників.

На практиці властивості комунікаційності, композиційності і комбінаторності організації найчастіше розглядаються та 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 в 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 та розкриті вище властивості організації дозволяють представити формування і розвиток основних складових її характеру у вигляді наступної комплексної моделі (рис. 2.3.1).

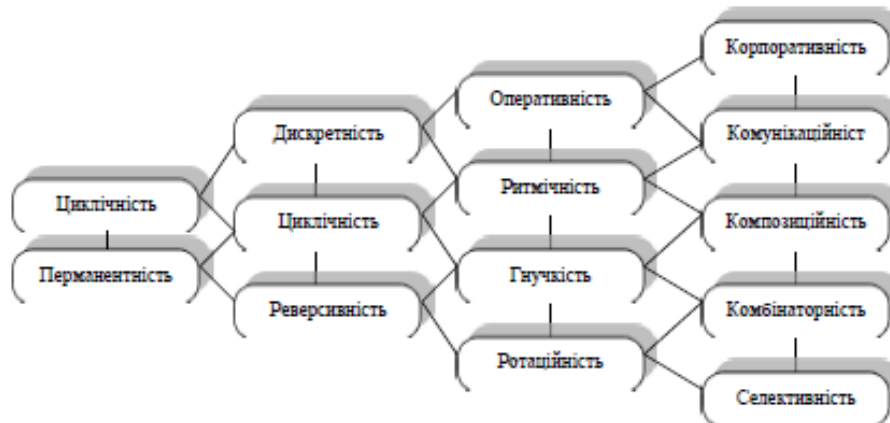


Рис. 2.3.1. Класифікація загальних властивостей організації

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

Так, властивість організації поступова формувати та закріплювати нові якості стає ресурсом самовдосконалення, що визначається як інгресивність (поступове формування органіцією нових якостей її складових). Цей потенціал організації не просто розширює, але істотно розвиває її селективність, оскільки ґрунтується не тільки на відборі, але і, в першу чергу, 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 в процесі самоорганізації є потенціалом, що послідовно розвивається і використовується та визначає кон'югованість (здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів і організацій). Ця властивість розкриває виключно перспективні ресурси внутрішнього вдосконалення та розвитку організацій. 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 комутації, адаптації і пристосовності елементів та систем в рамках самоорганізації визначається як кореляційність (здатність до

активізації взаємозв'язку). Ця властивість є необхідною основою формування широкої виробничої кооперації, інтерактивної ринкової взаємодії, вільного створення і розвитку взаємодії в рамках 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 в цілому є стратегічним орієнтиром, що визначає можливості її подальшого вдосконалення та розвитку.

Ефект блискавичного цілеспрямованого формування (запозичення) і застосування нових якостей організації, що є основним інноваційним ресурсом індивідуума, визначається як емерджентність (оперативна мобілізація нових якостей). Це властивість, як і егресивність, перш за все 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 та використовується в процесі реструктуризації, розділення, розмежування кризової організації на низку часткових, зокрема достатньо успішних формувань. Це дозволяє виділити проблемні складові, зосередити увагу на їх подальшій долі, розробити конкретні шляхи реорганізації, застосувати достатньо широкий спектр найрізноманітніших організаційних рішень.

В цілому склад і взаємозв'язок сукупності властивостей організації, що визначають та розкривають її системний потенціал, можуть бути представлені таким чином (табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Властивості організації

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

У представленій класифікації відображені якості, що вимагають певного пояснення. Перш за все серед них виділяється група загальних якостей, що безпосередньо визначають організаційний характер будь-якого об'єднання. До них відносяться цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість та відособленість, що визначають властивості організації та 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.

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

Систему соціальних властивостей організації формують наступні якості:

- концептуальності, що відображає певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- ієрархічності, що розподіляє підпорядкованість та повноваження різних рівнів організації;
- консервативності, що виражає прагнення більшості індивідуумів до стабільності та 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, як правило, 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 з тим архітектоніка чином об'єднує складові в загальну конструкцію на основі місії.

Особливого значення набуває така важлива синергічна властивість організації, як саморегулювання. Його роль в 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 вдосконалення кожної організації.

Наведена класифікація виділяє конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними і синергічними властивостями прояву самоорганізації як системи, що забезпечує основний потенціал функціонування та вдосконалення індивідуума. Цей взаємозв'язок виявляється та реалізується в найрізноманітніших формах організації, зміст яких стає функцією об'єктивного і суб'єктивного розвитку суспільства.

Так, виділення в представленій класифікації системи синергічних властивостей не тільки акцентує увагу на цільових якостях організації, але і вибудовує їх причинно-наслідкову ієрархію, аналогічну її дереву цілей. І дійсно, якщо місія ідентифікується на рівні глобальної цілі організації, то архітектоніка, формалізованість та толерантність обумовлюють 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 проявів на кожному з рівнів, побудову складних конфігурацій взаємодії якостей, що розвиваються та обумовлюють, врешті-решт, 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 в ранг законів. На думку більшості дослідників, **принцип** є оптимальним правилом (нормою), яке сформульоване людьми та носить об'єктивний характер.

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, між організаціями і державою, застосовуються певні методи управління. Не слід вважати, що

принципи організації є догмою. Економічне життя суспільства не стоїть на місці, вона змінюється. Разом із зміною реалій господарювання зазнають зміни і принципи організації.

Так, на рубежі ХІХ–ХХ століть, засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль в книзі «Загальне і промислове управління», опублікованій в 1916 р., розробив систему загальних принципів управління, що складається з 14 пунктів. Принципи управління 90-і років ХХ століття основну увагу приділяють соціальному аспекту управління.

Узагальнюючи ці підходи, можна підрозділити 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.

Окрім цього, в літературі принципи організації розподіляють 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 їх розподіл на більш часткові та дрібні – з іншого, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднанню підрозділів ланцюгом цільових команд.

Принципи процесу зумовлюють характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими, особливо це відноситься до принципів справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни обумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами співробітників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи повинно 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 повинна характеризуватися порядком та стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність при виконанні своїх обов'язків.

Загальні принципи організації та їх характеристика. Об'єднуючи різні підходи, до загальних принципів організації можна віднести: принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності – відповідність цілей та ресурсів, відповідність розпорядництва та підпорядкування, відповідність ефективності діяльності та економічності; принцип оптимального поєднання

централізації і децентралізації виробництва і управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації (системний принцип).

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

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

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

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

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

Командно-адміністративна система управління не дозволяла розвиватися конкуренції, гальмувала прояв приватної ініціативи, монополізувала виробництво різних товарів і послуг. Дана 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 зробити і 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. У організаційних системах поєднуються, з одного боку, об'єктивні, стійкі тенденції, запрограмовані, рівноважні, організовані, прогнозовані начала, а з іншого боку, випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, самовільні, імовірнісні, непередбачувані 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, повинні своєчасно забезпечуватися ресурсами. Даному принципу відповідає програмно-цільова технологія процесу виробництва та розроблення рішень. Вона полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) з вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, що видає завдання, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія, як правило, гарантує досягнення поставленої мети. Використання даної технології зазвичай призводить до досягнення мети в заданий термін при прийнятних відхиленнях в забезпеченні ресурсами. Програмно-цільова технологія формує управління за попередженням, а не за результатами.

Основні умови ефективного використання даної технології наступні:

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

Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування. У кожного працівника повинні бути один лінійний керівник та будь-яка кількість функціональних при виконанні конкретної роботи. Лінійний керівник може виконувати адміністративні, технологічні та патронажні функції. Функція вважається адміністративною, якщо серед процедур, що її складають, пріоритетною є процедура «Ухвалення рішення» або «Затвердження рішення».

Для технологічної функції – це наявність серед процедур, що її складають, 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 і економічності. Для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Пріоритет повинен належати ефективності. У основі поняття ефективності лежить слово «ефект», що 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 порівняних показників. Різниця між поточними та попередніми витратами характеризує економічність. Якщо витрати зменшилися – це позитивна економічність, а якщо збільшилися, то це негативна економічність. В результаті ефективність може бути визначена як ступінь впливу різниці витрат на різницю результату, тобто економічності на різницю результату.

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

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

Принцип ритмічності. Виробничі та інформаційні процеси повинні 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 повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає достатньої гнучкості в організації бізнес-процесів: щось слід тимчасово або постійно підсилювати, щось ослабити, когось виокремити та

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. Часткові принципи мають обмежене розповсюдження в соціально-економічних системах. Їх підрозділяють на наступні групи:

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

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

✓ принципи управління фірмою, корпорацією.

Е. Смирнов, відомий фахівець, в області теорії організації і управління 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** обумовлені ситуацією, що складається або особливим характером діяльності. Наприклад, відомий американський топ-менеджер Лі Якока при формуванні своєї команди керувався наступними принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, вміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність взятися за важку проблему, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність в підборі членів команди. До цієї ж групи правил-принципів можна віднести **правила-повчання**.

2.5. Система законів організації

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи та суспільства, законів управління. Закони в суспільстві розуміють в двох позиціях:

- як нормативні акти, прийняті і затверджені в установленому 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 даного 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 і суспільному житті на мікро- і макрорівнях.

Під **законами природи** розуміється математичний вираз якого-небудь природного явища, що здійснюється при відомих обставинах з однаковою необхідністю.

Закони-приписи – норми, принципи поведінки, які людина повинна дотримувати 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, географічного розташування. Часткові – діють в конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. *Особливі* (специфічні) – відображають специфіку організації. Закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу емпіричного підходу до професійного, дозволяють правильно оцінити ситуацію, що виникає, допомагають об'єктивно аналізувати накопичений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в організаціях. Вони мають істотні особливості, а саме:

- ✓ характеризують загальні зв'язки і відносини в соціальному середовищі;
- ✓ виступають в 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 виділяє дві групи об'єктивних законів: універсальні і специфічні. Дія універсальних законів розповсюджується на соціальну, біологічну та частково на технічну системи. До цієї групи відносяться 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 наголошується, що теорія організації вивчає загальні, часткові та специфічні закони (рис. 2.5.1), які знаходять свій прояв в організаціях.

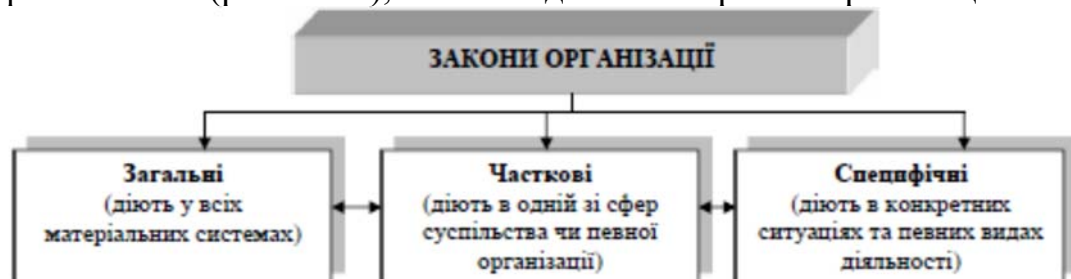


Рис. 2.5.1. Закони організації та їх взаємодія

Ці дві класифікації близькі за своїм змістом, але мають різночитання в назвах. Часткові закони другої класифікації рівнозначні специфічним першою, а специфічні другої класифікації близькі за своєю сутністю до фонових в першій. Загалом, 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.

Загальні закони організації. Загальні закони організації діють у всіх матеріальних системах. До основних з них можна віднести наступні:

- закон синергії;
- закон самозбереження;
- закон розвитку;
- закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкту;
- 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 складають потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації володіє своїми кількісними та якісними характеристиками: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде або істотно меншим, або істотно більшим суми потенціалів, що складають 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. Таким чином, синергії може викликати як різко позитивні, так і різко негативні наслідки. Позитивна синергії реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергії одержується в результаті абсолютного непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій більшою мірою цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації – закон синергії.

Закон синергії свідчить: для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, що входять в неї (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно 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 та 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 аргументує важливість і значущість тектологічного закону синергії: «Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною. Бо будь-яке завдання практики та теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати деяку сукупність елементів реальних або ідеальних».

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

- хороший настрій в 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.

В 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 оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. В табл. 2.5.1 наведено перелік основних показників, що дозволяють зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

Таблиця 2.5.1

Основні показники ефекту синергії

Особові та групові	Для організації в цілому
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 накопичення статистичних даних про діяльність однотипних організацій за чималий проміжок часу та побудову на базі цих даних еталонної моделі. Надалі при оцінці ефективності системи управління організацією щодо використанню синергетичного ефекту проводиться порівняння її показників з параметрами моделі. Більшість показників, наведених в таблиці 2.5.1, передбачає оцінку тільки 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 повинен 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.

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 наступного співвідношення:

$$\sum_{i=0}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}),$$

де R_{1i} – внутрішній потенціал (ресурс); R_{2i} – зовнішній потенціал організації в t -ій сфері (економіка, політика, фінанси і т. д.), 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 носить назву «Потенціал творення» (C), права – «потенціал руйнування» (P). Сума творчих ресурсів організації завжди прагне бути більшою 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** відносяться 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 підсилюватиме 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:

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

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому випадку організація (фірма) повинна здійснювати курс на особливо спеціалізоване виробництво та добиватися 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 випадку фірма може об'єднати дві перші стратегії – зниження витрат та високу спеціалізацію у виробництві продукту. Проте для реалізації стратегії третього типу фірма повинна будувати свою діяльність перш за все на аналізі потреб клієнтів певного сегменту ринку, тобто конкретних клієнтів.

Розвиток – це незворотна й спрямована зміна матерії. Цикл розвитку вносить елементи новизни до чергового витку створення технічних пристроїв, зародження життя, створення наукової теорії. Існують дві форми розвитку: еволюційна – безперервні, 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 та складають діалектичну єдність. Прогрес і регрес – це складові частини процесу досягнення гармонії. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводять розвиток будь-якої організації.

Розвиток організацій обумовлений зміною наступних 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 наступний вигляд:

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

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'єкту і рівнем різноманітності суб'єкту управління. Стосовно соціальних організацій різноманітність системи, що управляє, завжди менше різноманітності об'єкту 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'єкту.

Формулювання закону відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкту: різноманітність (невизначеність) в поведінці керованого об'єкту може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності органу (органів) управління.

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

На думку академіка Н. Моїсеєва, в соціальному розвитку відбувається безперервний жорсткий відбір більш довершених організаційних структур, що володіють кращими властивостями адаптації. При цьому було б помилково недооцінювати вплив свідомого, організуючого початку на вибір альтернативних шляхів розвитку як окремих соціумів, так і організацій.

Для того, 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 в змозі зберігати свою цілісність. Спочатку вона відчуває розбалансованість, дезинтеграцію, хаотичну взаємодію між її компонентами, а згодом розпадається. При взаємодії компонентів системи необхідно дотримувати **об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною**. Ця вимога обумовлена самою природою цілого, його виникненням та розвитком. Ціле (система) і частини (компоненти) єдині, вони не існують один без одного. В той же час 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 в реалізації своїх функцій. Відносини між цілим і частиною – це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених в стабілізації та збереженні організації як системи.

У організаційних соціальних системах діє **загальний закон врахування системи потреб** – індивідуальних, групових, загально-організаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, провідними з яких є економічні і соціальні, що обумовлене їх природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини.

Американський дослідник А. Маслоу всі потреби розділив на дві групи: первинні і вторинні. У свою чергу первинні потреби Маслоу підрозділив на фізіологічні, потребу в безпеці та захищеності. Вторинні потреби включають соціальні потреби, 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 і процес мотивації поведінки окремої особи і соціальної групи за допомогою потреби нескінченний. Для того, щоб наступний, вищий рівень потреб почав впливати на поведінку людей, необов'язково повністю задовольняти потребу нижчого рівня.

Організація є самостійним суб'єктом ринку, що об'єктивно породжує у її колективу свої економічні, соціальні та інші потреби і інтереси. Окремі групи, організації, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним ступенем складності, трудомісткості та інтенсивності. Все це створює різні потреби та інтереси у різних груп трудового колективу. Тому система інтересів і потреб повинна складати основу механізму управління.

Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

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

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

Ритмічність роботи підприємства повинна знаходитися під контролем керівників. Причин неритмічності роботи багато: 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 взаємозв'язані.

Порушення ритму на одному господарюючому об'єкті викликає 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 співробітників на заміщення керівних посад.

У організаційному забезпеченні професійного зростання персоналу управління необхідно враховувати підходи, що істотно впливають на стимулювання їх професіоналізму. На підвищенні професіоналізму працівників управління позитивно позначається використання двох основних підходів: по-перше, динамічної кар'єри, пов'язаної з вертикальним посадовим просуванням (зростанням), із зміною посад; по-друге, статичної кар'єри в рамках одного

апарату, одного рівня управління, однієї посади, що здійснюється шляхом професійного зростання із зміною функцій, а також шляхом глибшого оволодіння професією, уміннями та навиками, підвищення професійної компетентності. Можливим є поєднання даних підходів в 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 розробці стратегії зростання професіоналізму і висунення співробітників 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 оволодіння своєю професією, укріплювали її перспективу.

Існують й інші часткові закони, що діють в різних країнах і різних галузях економіки.

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

До специфічних законів організації можна віднести:

- закон інформованості-впорядкованості;
- закон єдності аналізу і синтезу;
- закон пропорційності і композиції;
- закон диференціації і універсализації функцій;
- закон своєрідності;
- закон соціальної гармонії;
- закон оптимального завантаження;
- закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації.

Інформаційне середовище є об'єктом управління поряд з персоналом, фінансами, виробництвом. Воно підкоряється дії закону інформованості-впорядкованості. Під впорядкованістю розуміється 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).

Згідно закону інформованості-впорядкованості чим більшу інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище має в своєму розпорядженні організація, тим більшу вірогідність стійкого функціонування вона має. Закон вимагає від керівників створення ефективною системи комунікаційних зв'язків, 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, комунікації є

пов'язуючими каналами. За допомогою комунікацій здійснюються координація, впорядкування і регулювання діяльності людей.

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

Аналіз і синтез є елементами біологічного і інтелектуального розвитку. **Аналіз** – це розділення цілого на частини, представлення складного у вигляді простих складових, зміна цих частин, додавання нових або усунення деяких з них для ефективної діяльності або зручності дослідження. **Синтез** – це з'єднання, об'єднання (уявне або реальне) оновленого набору простих складових об'єкту в єдине ціле, узгодження їх діяльності для ефективнішої діяльності або зручності дослідження. Аналіз і синтез складають інтелектуальний процес будь-якої розумної людини – цим вона відрізняється від інших представників тваринного світу. Аналіз та синтез властиві також й колективному мисленню учених, фахівців. Переважання колективного аналізу над синтезом призводить до диференціації наук, до глибшого вивчення спеціальних питань. Аналіз і синтез в індивідуальному та колективному мисленні переплітаються і не можуть існувати один без одного. Аналіз і синтез мають велике практичне значення при реформуванні і реструктуризації компаній, організації колективної праці, наукових дослідженнях.

У теорії організації аналіз включає дві основні процедури: розділення цілого на частини; поліпшення функціонування кожній з цих частин. Синтез також складається з двох процедур: узгодження характеристик виділених частин; об'єднання їх в одне ціле. Процедури поліпшення характеристик виділених частин організації та узгодження цих характеристик в більшій мірі відносяться до теорії управління і менеджменту, а розділення і об'єднання – безпосередньо до теорії організації. Процеси розділення і об'єднання в природі і штучних організаціях йдуть 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: кожна система (біологічна або соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій.

Для виконання 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. д. Кожен набір ресурсів повинен бути достатньо повним для успішного проведення тієї або іншої роботи.

Збільшення кількості одних ресурсів не може повністю компенсувати недолік інших. Будь-яка людина прагне для здійснення своєї діяльності мати необхідні ресурси в такій пропорції, яка забезпечила б їй зручність та оперативність в роботі. Отже, пропорційність та композиція – це природний процес в 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. Головне завдання професійного менеджера полягає в тому, щоб допомагати цьому процесу. Гармонія має системний початок, вона об'єктивна і не залежить від волі і бажання людини.

Формулювання закону пропорційності і композиції: кожна система (біологічна або соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції).

Р. Емерсон, розробник принципів продуктивності, підкреслював важливість пропорційності та композиції для досягнення успіху в управлінській діяльності. Він писав, 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 ж напрямі, то результати вийшли б колосальними. Але оскільки реально всі вони тягнуть в різні боки, то рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, а іноді просто негативною. З цих думок можна зробити висновок про необхідність в соціальних системах здійснювати оптимальне поєднання та гармонізацію загальних, часткових та індивідуальних цілей.

Професійна реалізація закону пропорційності і композиції базується на виконанні низки принципів: 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 їх інтеграція, універсалізація – з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості складових елементів та поліпшуються результати їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації в цілому.

Формулювання закону своєрідності: для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва та управління. Будь-яка організація має деякі особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму і особових якостей персоналу, порядків та традицій відносин між працівниками за вертикаллю та горизонталлю. Ці особливості в сукупності визначають організацію як маленьке суспільство з своїм населенням і територією, економікою і цілями, матеріальними цінностями та фінансами, комунікаціями і ієрархією. Кожна організація має свою історію, культуру, технологічну філософію. Для здійснення їх гармонійної взаємодії слугує єдина, найбільш відповідна до них організаційна структура управління. Оригінальність конкретної організаційної структури управління досягається на базі 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 як за рахунок підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції), так і за рахунок активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці). У соціальну сферу діяльності організації входить виконання функції соціального розвитку колективу. Вона включає: досягнення соціальної справедливості; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в кожній групі працівників; поліпшення умов праці і відпочинку працівників і членів їх сімей; турботу про здоров'я та гідне пенсійне забезпечення.

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

Формулювання закону оптимального завантаження: для кожної людини існує оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються її здібності та можливості. У організаціях трудяться люди з різною освітою, досвідом, здоров'ям і темпераментом. Хтось працює достатньо 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: процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення.

Особливості мислення людини виявляються в двох типах: образності або алгоритмічності. Образне мислення – це представлення яких-небудь подій у вигляді образотворчих, яскравих, а можливо, і одухотворених еквівалентів. Алгоритмічне мислення засноване на логіці уявлення та розвитку реальних подій. Кожна людина володіє переважно тим або 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 розробки рішень.

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають особливості прояву залежно від життєвого циклу організації. Закони чинять один на одного як позитивний, так 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 їх дії дозволяє керівникам, менеджерам, підприємцям визначати об'єктивні тенденції в розвитку виробництва та ринку, знаходити оптимальні

співвідношення між фондом споживання та фондом розвитку, основним та допоміжним виробництвом, між лінійними та функціональними структурами в системі управління й, по можливості, створювати сприятливі умови для механізму дії законів.