

## ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

*Питання для розгляду:*

*3.1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система.*

*3.2. Життєвий цикл організації.*

*3.3. Соціальна організація.*

*3.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.*

*3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи.*

*3.6. Класифікація організацій.*

*3.7. Еволюція соціальних організацій.*

### **3.1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система**

Системна методологія в менеджменті отримала своє визнання та широке розповсюдження вже в другій половині ХХ ст. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління. Потрібною стала кібернетика – теорія, що пояснювала багато закономірностей авторегулювання в біології, фізиці і техніці. Відкрилися можливості застосування цих закономірностей в теорії і практиці управління соціально-економічними організаціями. В Україні це знайшло застосування спочатку в проектуванні автоматизованих систем управління (АСУ), а потім і в формуванні системного підходу до всіх процесів організації і управління в соціально-економічних структурах. З праць зарубіжних авторів, що визнавали системний підхід як один з універсальних інструментів менеджменту, в Україні здобули популярність роботи Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Ріггса, М.Х. Мескона.

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висуваються до сучасного керівника. Суть системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Якість організації системи зазвичай виражається в ефекті синергії. Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, аніж сума однойменних результатів окремих елементів, що складають сукупність. На практиці це означає, що з одних елементів ми можемо отримати системи різних або однакових властивостей, але різної ефективності залежно від того, як ці елементи будуть взаємопов'язані, тобто як буде організована сама система.

Організація, що є в найбільш загальній абстрактній формі організованим цілим, є граничним розширенням будь-якої системи. Поняття «організація», як впорядкований стан цілого, тотожно поняттю «система». Поняттям же, протилежним «системі», є поняття «несистемна».

**Система** – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, емерджентності та стійкості. З цієї точки зору поняття «організація» відповідає поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси з впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

**Система** – це не що інше, як організація в статиці, тобто деякий зафіксований на даний момент стан впорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним. Це дозволяє систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими рухами;
- рівень інформаційної організації, або рівень «термостату»;
- організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;
- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дозволив розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Е. Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнена система, проте в природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надіє системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

- перебіг процесів (в системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність та емерджентні (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації) властивості;
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї)
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дозволяє значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

В даний час в літературі існує безліч визначень системного підходу. Найбільш ємною та лаконічною за змістом є точка зору, висловлена В. Садовським про те, що системний підхід, або системний метод, є експліцитним (явним, відкрито вираженим) описом процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).

Системний підхід при дослідженні властивостей організації дозволяє встановити її цілісність, системність і організованість. При системному підході увага дослідників спрямована на її склад, на властивості елементів, що виявляються у взаємодії. Встановлення в системі стійких взаємозв'язків елементів на всіх рівнях, тобто встановлення закону зв'язків елементів, є виявлення структурної системи як наступний ступінь конкретизації цілого.

Структура як внутрішня організація системи, віддзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це дозволяє виразити низку істотних сторін організації як системи. Структура системи, виражаючи її суть, виявляється в сукупності законів даної сфери явищ.

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманіття зв'язків, що мають місце усередині досліджуваного об'єкту. Це одна із сторін системності. Інша сторона полягає у виявленні внутрішньо-організаційних відносин та взаємин даного об'єкту з іншими складовими систему вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкту в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

Системний підхід до дослідження організації в сучасному його тлумаченні тісно пов'язаний з самокерованими процесами систем. Соціально-економічні системи в більшості випадків нерівноважні, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації людського чинника та відповідно самоврядування.

Організаційна наука, що використовує системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності в різних типах організації – економічних, державних, військових. Розгляд організації як

системи дозволяє істотно збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

Розуміння організації як системи дозволяє виокремити низку притаманних їй загальних властивостей, що спостерігаються в організаціях будь-якої природи.

Відоме аристотелівське положення «Ціле більше суми його частин» до цих пір залишається найважливішою характеристикою організованої *цілісності*. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції. *Інтеграція* – це об'єднання частин в єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає строго певне місце.

Поняття цілісності нерозривно пов'язане з поняттям емерджентності. *Емерджентністю* називається наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них. Проте об'єднувані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нові.

Організація, будучи цілісним, системним утворенням, володіє властивістю *стійкості*, тобто завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників.

### 3.2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації відіграє велику роль в системі чинників внутрішнього середовища організації, хоч й рідко виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

**Життєвий цикл організації** – сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

**Народження** будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на даній стадії – виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, велика працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньонів. Особливе значення на цьому етапі повинно надаватися всьому новому та незвичайному.

**Дитинство** – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні із зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Основним завданням організації тут є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

**Юність** – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в даний період – забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат в результаті дії ризику. У даний період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

**Зрілість** – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на базі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункістю системи управління, що уповільнює його інтерес до адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення та децентралізації. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм в системі управління.

Виділяються три стадії зрілості організації: рання, проміжна і остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, в період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації свідомості завершеності руху вперед.

Стадія **старіння** характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління. Головним завданням організації в даний період є боротьба за виживання і стабільність.

В період **відродження** в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період – пожвавлення організації.

Для ефективного управління менеджерів необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

### 3.3. Соціальна організація

Існують біологічні, фізичні, технічні організації. В дисципліні «Теорія організації» вивчаються соціальні організації – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система».

**Соціальною** називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Загальні системоформуючі чинники соціальних систем:

- загальна ціль всієї сукупності компонентів;
- підпорядкування цілей кожного компоненту загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі;
- виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням;
- відносини субординації і координації між компонентами системи;
- наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

**Першим, найважливішим компонентом** соціальних систем є людина – істота перш за все суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. В процесі праці люди об'єднуються в групи, артілі, соціальні прошарки, спільності та організації. Наявність людського компоненту – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

**Друга група** компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

**Третя група** компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської і духовної діяльності).

**Четверта група** компонентів соціальної системи має духовну природу – це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову-таки обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

**Найширший і складний рівень** – все суспільство (українське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних та економічних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретного суспільства виступає як динамічна соціальна система.

**Другий рівень** соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

**Третій рівень** соціальних систем – організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

**Четвертий (первинний) рівень** соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в рамках організації. Їх відмінна особливість полягає в безпосередніх контактах кожного з кожним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний з рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління.

Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво. Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади. Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи). Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі союзи, наукові професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Існують різні підходи до поняття «Соціальна організація» (рис. 3.3.1).

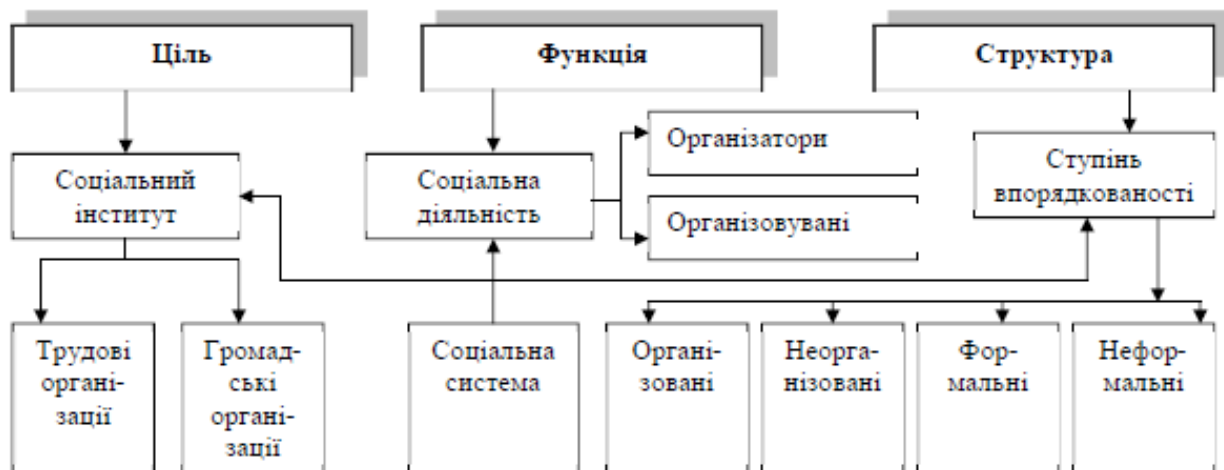


Рис. 3.3.1. Підходи до поняття «соціальна організація»

Під поняттям «соціальна організація» можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус. В даному випадку організація виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної

мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Термін «соціальна організація» використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкту, тобто для виявлення його структури та типу зв'язків цілого та його частин. У даному сенсі цей термін зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальній організації властиві соціальні властивості, до яких відносяться: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним з найбільш розвинених видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожний з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

#### Цілі соціальних організацій

Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	Головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	Головна ціль: реалізація естетичних установок; вторинна ціль: одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	Головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; вторинна ціль: одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками.

До *соціальних зв'язків* відносяться: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До *економічних зв'язків* відносяться – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї.

Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль при створенні або діагностиці стану організації.

При організації або реорганізації організації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 3.3.2).

Таблиця 3.3.2

#### Вплив рівня зв'язків на стан організацій

Соціальні зв'язки	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	сильні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
Сильні	Конфліктна формальна і сильна неформальна організація	Середня організація	Сильна організація



У організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси. До об'єктивних відносяться процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані із законами організацій. До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

*Соціальна організація = Колектив + Матеріально-технічна база + Фінанси + Інформаційне забезпечення + Трансформаційний процес*

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів в організації, що надходять із ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару в матеріально-речовій формі чи послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляються органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Як видно із наведеної залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Організація не може існувати без колективу та включає колектив як свою основу. Показники багатьох складових, що входять в організаційну систему, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить своє існування.

З іншого боку повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією. Прикладом такої організації можуть бути повністю автоматизовані магазини, що набули поширення в Японії, які працюють без продавців і касирів. Приватне підприємство, в якому працює тільки одна людина, теж не можна вважати організацією, оскільки воно позбавлене основної складової організації – колективу.

#### **3.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації**

Організація є відкритою системою, що складається з численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім світом. У даному питанні розкриваються найбільш істотні внутрішні змінні організації, кожна з яких відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування організації. Внутрішні змінні в більшості своїй є результатом діяльності менеджерів та знаходяться під їх впливом. **Внутрішні змінні** – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, склад та взаємозв'язки складної системи – організації.

**Склад** є сукупністю елементів, що створюють систему. У нього включаються тільки елементи даної системи, що є компонентами першого рівня. Проте ґрунтовне дослідження системи передбачає також і поглиблене вивчення складових її елементів. Цим пояснюється використання поняття складу в

широкому сенсі, тобто в нього входять і складові самих елементів системи – компоненти другого, а потім третього та інших рівнів. У цьому сенсі склад організації може включати і відділи, й підвідділи, і цехи, й ділянки, і бригади.

Таким чином, склад містить в собі декомпозицію системи, розчленування єдиного цілого на елементи. *Структура*, навпаки, забезпечує композицію системи, з'єднання окремих складових в єдине ціле. Вона встановлює роль, місце та призначення елементів в системі, їх розташування і взаємовідносини між собою, характер, форми та ступінь впливу на інші елементи. Встановлення ролі, місця та призначення елементів в системі забезпечується:

- через зв'язки безпосередньої взаємодії – з ким і як взаємодіють; яка дія є сильнішою, могутнішою, пріоритетнішою;
- через відносини підрядності – визначення місця в структурній ієрархії;
- через визначення ваги, впливовості, орієнтованості при зіставленні параметрів різних елементів системи та встановленні відповідних пропорцій.

Очевидно, що певний склад організації зумовлює можливі варіанти формування її структури. У свою чергу певній структурі відповідають і конкретні варіанти компонентного складу організації.

Якщо, наприклад, прядильна фабрика включає сортувальний, тіпальний, чесальний, стрічковий та прядильний цехи, то між ними неодмінно буде встановлений послідовний технологічний зв'язок: від першого цеху до останнього. І навпаки, якщо між виробничими підрозділами підприємства існує послідовний технологічний зв'язок, то це означає, що на кожному технологічному переході є тільки один підрозділ.

Проте відповідність між складом та структурою організації не є повною, відсутня жорстка закріпленість конкретної структури за певним складом організації. За однакового складу можуть бути різні, іноді значно відмінні структури.

Організація може мати різний компонентний склад навіть в межах однієї і тієї ж цільової орієнтації, одного і того ж функціонального призначення, одних і тих же умов діяльності (підприємства, що мають тотожні цілі і що випускають ідентичну продукцію, можуть мати різний склад підрозділів). Це ще більш підсилює багатоваріантність структури організацій. Структура є однією з найважливіших, але не єдиною, характеристикою організаційної системи. Тому виділяють різні чинники внутрішнього середовища організації: структура, цілі, завдання, технології, персонал, спільні цінності, стиль організації, фінансова система, інформаційна система, стратегія, навички персоналу, бізнес-процеси, влада, культура організації та деякі інші параметри.

Одним з підходів до угруповання чинників внутрішнього середовища може бути визначення їх через певні сторони загальних характеристик, параметрів – це наявність загальних цілей, перетворення ресурсів, залежність організації від зовнішнього середовища, розподіл праці, утворення підрозділів, необхідність та наявність органу, що управляє. У цьому сенсі дані чинники можна згрупувати таким чином (табл. 3.4.1).

## Групування чинників внутрішнього середовища організації

Критерій класифікації	Найменування чинника
Наявність загальних цілей	Цілі, спільні цінності
Перетворення ресурсів	Персонал, технологія, фінансова система, інформаційна система, бізнес-процеси
Залежність організації від зовнішнього середовища	Стиль організації, стратегія
Розподіл праці	Навички персоналу, завдання
Утворення підрозділів	Структура
Необхідність і наявність органу, що управляє	Влада
Інші	Культура організації

Аналіз табл. 3.4.1 дозволяє зробити висновок, що дослідники роблять акцент в основному на одому критерії – перетворенні ресурсів. Це пов'язано з тим, що організація й створюється для перетворення ресурсів в кінцевий результат. Крім того, необхідно відзначити певний взаємозв'язок і взаємообумовленість чинників, що не дозволяє кожний з них жорстко віднести тільки до однієї групи. Наведене в табл. 3.4.1 угруповання чинників внутрішнього середовища засноване на системному і ситуативному підходах і характеристиці організації як єдиного цілого, такого, що має свої загальні зі всіма організаціями специфічні риси.

Окрім цієї класифікації можна використовувати поділ чинників на об'єктивні і суб'єктивні, ґрунтуючись на тому, що організація є соціотехнічною системою. До групи об'єктивних чинників внутрішнього середовища відносяться структура, цілі, завдання, технологія, фінансова система, інформаційна система, стратегія, бізнес-процеси, а також персонал. До групи суб'єктивних чинників, що визначаються характеристиками та відносинами людей в організації, – спільні цінності, стиль організації, навички персоналу, влада, культура організації.

Крім цього, розглядаючи організацію як перетворювальну систему, можна розподілити всі чинники на три групи:

- входу (ресурси);
- виходу (результати);
- процесу перетворення (виробництво).

Існують різні **підходи до виокремлення параметрів** внутрішнього середовища організацій. За визначенням М.Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди.

**Цілі** – конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне добитися група, працюючи разом.

У організації можуть бути різноманітні цілі. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнесмени та менеджери організацій повинні сформулювати цілі в таких сферах, як обсяги продажів (частка ринку), розробка нової продукції, ціни на неї, якість послуг, підготовка та відбір персоналу. Некомерційні організації

також мають різноманітні цілі, але, ймовірно, більше уваги приділяють соціальній відповідальності. Орієнтація, що визначається цілями, пронизує все подальші рішення керівництва. Підрозділи організації мають власні конкретні цілі, які повинні робити свій внесок для досягнення цілі всієї організації та не протирічити одна одній.

Всебічно обґрунтована ціль слугує початковим пунктом та організуючим чинником ухвалення рішення. Ціллю може бути намічене завдання або умова, що послужила причиною ухвалення рішення. Ціль вказує напрям. Якщо відомо, в якому напрямі потрібно йти, то шлях набагато полегшується. Через встановлення цілей можна впливати на події. Ціль повинна бути конкретною, об'єктивною, реальною, передбачати дії, мати відповідне вимірювання.

Цілі підрозділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові (за черговістю досягнення), великі й малі (за критерієм витрат ресурсів), такі, що конкурують, незалежні та додаткові. Класифікація цілей дозволяє встановлювати пріоритети, тобто одним цілям віддавати перевагу, а інші відкладати. Залежно від зміни умов, можливостей, досягнутих результатів цілі можуть залишатися тими ж, коректуватися або мінятися. Нові цілі з'являються також в результаті аналізу інформації, рішень попередніх років, тобто на основі висновків. Розглядаються нові альтернативи: чи ведуть вони швидше до досягнення цілі, що для цього додатково потрібно. Якщо вимоги нових альтернатив високі та найближчим часом не можуть бути задоволені, то встановлюються короткострокові, але досяжні цілі. До досягнення великої і складної цілі йдуть поступово, починаючи з тих, що мають найбільший пріоритет. При цьому фіксують досягнення проміжної цілі.

**Структура організації** – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації.

Характерною рисою організації є розподіл праці. Структура організації закріплює горизонтальний і вертикальний розподіл праці в ній. Як конкретно здійснити розподіл праці в організації? Це питання відноситься до найістотніших управлінських питань. Вибір підрозділів визначає структуру організації і, отже, можливості її успішної діяльності. Вертикальний розподіл праці створює ієрархію управлінських рівнів в організації.

Центральною характеристикою цієї ієрархії є формальна підлеглість осіб на кожному рівні. Число осіб, підлеглих одному керівникові, називається сферою контролю. Чим більше сфера контролю, тим менше (за інших рівних умов) рівнів управління створюється в організації, і навпаки. Сфера контролю в організації часто варіюється в значній мірі як за рівнями управління, так і за підрозділами. Ідеальної сфери контролю не існує. Її прийнятні значення коливаються від 2–3 до 50 і більше осіб.

Як найважливіша організаційна характеристика, структура є сукупністю зв'язків і відносин, що склалися в системі між її елементами. Отже, **структура** – це організаційна характеристика системи, що є сукупністю стійких системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність та

рівновагу системи, взаємодію, підпорядкованість та пропорційність між її елементами. Структура знаходиться в тісному взаємозв'язку з складом системи, визначається ним та, в свою чергу, сама в значній мірі його визначає.

Ще одним напрямом розподілу праці в організації є формулювання завдань. **Завдання** – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом в наперед обумовлені терміни. На основі рішення керівництва про структуру кожна посада включає низку завдань, які розглядаються як необхідний внесок в досягнення мети організації.

Завдання організації традиційно поділяться на три категорії за видами робіт: робота з людьми; робота з предметами; робота з інформацією.

Технологія є четвертою важливою внутрішньою змінною. Більшість людей розглядають технологію як щось, пов'язане з винаходами, машинами, наприклад, напівпровідниками та комп'ютерами. Проте технологія є ширшим поняттям. За визначенням відомого на Заході соціолога Ч. Перроу, **технологія** – засіб перетворення сировини (праці, інформації або матеріалу) в кінцеві продукти або послуги.

Технологія, що використовується в організації, залежить від типу виробництва. Типи виробництв бувають: одиничне, серійне, масове.

У одиничному виробництві випускаються окремі зразки виробів або їх невеликі партії, які й повторюються через невизначений проміжок часу. Одиничне виробництво характеризується великою питомою вагою операцій, що не повторюються. Серійне виробництво є випуском партій виробів через певні проміжки часу. Однорідні операції тут повторюються. Масове виробництво характеризується випуском невеликої номенклатури виробів, постійної достатньо тривалий час. Такий тип виробництва має велику питому вагу однорідних операцій, що повторюються. У масовому виробництві широко поширені механізація та автоматизація виробництва, конвеєрний спосіб збірки. Великий вплив на технологію має також індивідуалізація виробництва: завдяки гнучким технологіям навіть в масовому виробництві враховуються вимоги індивідуального замовника до якості виробу. Прикладом є виробництво автомобілів з урахуванням побажання замовника щодо кольору, оббивки салону, автоматизації зміни передач тощо.

Завдання та технології тісно пов'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкурентної технології як засобу перетворення ресурсів, що поступають на вході, у форму, що отримується на виході. Вплив цієї змінної на управління значною мірою визначався чотирма великими переворотами в технології: промисловою революцією, стандартизацією і механізацією, застосуванням конвеєрних складальних ліній та комп'ютеризацією.

Ніяка технологія не може бути корисною і ніяке завдання не може бути виконане без співпраці людей, які є п'ятою внутрішньою змінною організації. Керівництво досягає цілей організації через своїх співробітників. Отже, люди є центральним чинником в будь-якій системі управління. Якщо керівництво – окремі менеджери – не визнають, що кожен працівник є особою з її

неповторними переживаннями і запитами, здатність організації досягти поставлених цілей невелика.

Існують три основні аспекти людської змінної в ситуативному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; характер поведінки керівника як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння і успішне управління людською змінною – складне завдання. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особи та зовнішнього середовища. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки.

Сфера, в якій люди різняться найнаочніше, – це індивідуальні здібності. Організації повинні використовувати відмінності в здібностях при вирішенні питання, яку посаду посідатиме і яку роботу виконуватиме конкретний працівник. Здібності переважно пояснюються спадковістю та вихованням. Але в основному здібності отримуються з досвідом і за допомогою освіти. Будь-яка людина використовуватиме в роботі і розвиватиме здібності, якщо це забезпечить задоволення її потреб. Потреба – це внутрішній стан психічного або фізіологічного відчуття недостатності чого-небудь. Потреби базові (фізіологічні – потреби в їжі, теплі, одязі; психологічні – потреби в приналежності до суспільства, групи людей, в друзях) повинні бути задоволені в першу чергу. З погляду управління це означає, що організація повинна прагнути до того, щоб задоволення потреб людини йшло б через реалізацію цілей організації. Наприклад, при досягненні організацією цілі – виконання плану реалізації та прибутку – працівники, що забезпечили її, отримують достатньо вагомих вигод в оплаті або конкретні необхідні матеріальні блага (престижний автомобіль, квартира, відпочинок за рахунок фірми). Важливою потребою будь-якої людини є самоствердження, прагнення до влади та впливу. Якщо ця потреба не задоволена, то людина всіма силами прагнучиме її задовольнити, навіть врозріз з інтересами організації.

Грунтуючись на минулому досвіді і поточній ситуації, люди формують очікування щодо результатів своєї діяльності. Свідомо або підсвідомо вони вирішують, наскільки ймовірне або неймовірне звершення чогось значущого для них. Ці очікування роблять великий вплив на їх сьогодишню поведінку.

Дуже сильно впливає на поведінку людей їх сприйняття того, що оточує. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їх оточенні, а на те, що вони сприймають як таке, що дійсно відбувається. Немає двох осіб, які сприймали б щось однаково. Ще один аспект відмінностей між людьми – це соціальні установки, ставлення до чого-небудь. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як люди реагуватимуть на зміну умов роботи. Якщо у вас особисто або у вашій групі сформувався негативне ставлення до якогось виду діяльності, то у будь-якому випадку передача цієї справи вам сприйматиметься вами різко негативно.

Окрім цього на поведінку людини істотно впливає її оточення. Психолог У. Мішель довів, що всі особисті характеристики, навіть такі базові риси особи,

як чесність і здатність викликати довіру, залежать від ситуації. Майже всі поведуться чесно в одних ситуаціях і нечесно – в інших. Ці висновки мають дуже велике значення, тому що вказують на важливість створення такої обстановки на роботі, яка підтримувала б тип поведінки, бажаний для організації.

Проте з цього не випливає, що особисті якості людини не є значимими. Т. Харрел встановив, що через 5, 10 і 15 років після закінчення Стенфордського університету його випускники заробляють багато, але більшого успіху добилися ті, хто є енергійним, соціально сміливим і не боїться ухвалювати рішення.

Таким чином, однією з найбільш відомих в Україні і за кордоном точок зору на виокремлення чинників внутрішнього середовища, є розроблена М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі теорія, згідно якої основними змінними внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, структура, технологія, а також люди (персонал організації). На наш погляд, ця точка зору – розвиток відомої теорії «діаманту» Г. Лівітта, який виділив чотири змінні організації: завдання або місія; структура; технологія; індивіди. Дослідник підкреслював значення кожного елементу та взаємозв'язків, що існували між ними, – зміна в одному з них обумовлює трансформації в інших (рис. 3.4.1).



Рис. 3.4.1. «Діамант» Г. Лівітта

За аналогічним принципом побудована і відома модель «7-S» компанії МакКінсі (Т. Пітерс, Р. Уотермен), яка передбачає виокремлення таких змінних внутрішнього середовища, як спільні цінності, стратегія, структура, системи, стиль, співробітники, здібності. Недолік цієї моделі внутрішнього середовища організації – відсутність виокремлення як важливої складової цілей та місії організації, а перевага – чимала увага до так званих м'яких змінних управління або до суб'єктивних параметрів внутрішнього середовища (спільні цінності, стиль, здібності). Т. Пітерс і Р. Уотермен, як і Г. Лівітт, підкреслювали взаємозалежність змінних, що природно, оскільки всі вони є елементами однієї системи.

Цікавий підхід до формування внутрішнього середовища організації розробили Д. Бодді і Р. Пейтон. Вони створили інтегральну модель організації, включивши такі елементи, як цілі, бізнес-процеси, технології, люди, влада, структура, культура організації. Інтегральна модель організації Д. Бодді і Р. Пейтона складається з наступних елементів.

**Цілі.** У центрі моделі (чисто символічно) – цілі, на досягнення яких направлена діяльність членів організації, що є бажаним станом організації в майбутньому або його частина.

**Бізнес-процеси.** Групи видів діяльності і технології, за допомогою яких індивіди прокладають дорогу» до цілей (процеси розробки товарів, отримання замовлень, виробництва продукту, доставки, оплати). Члени організації в процесі спільної праці перетворюють наявні ресурси та створюють нові цінності, досягаючи бажаних результатів.

**Технології.** Устаткування, використовуване індивідами для перетворення ресурсів на корисний продукт (будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, телекомунікації та інформаційні системи).

**Люди.** Маються на увазі перш за все індивіди, які є членами організації та вносять для досягнення її цілі внесок у формі навиків, знань та участі в процесі праці. Не слід забувати і про індивідів, що формально не є членами організації, але роблять вплив на її діяльність.

**Влада.** Відносини влади утворюють ядро менеджменту, формування якого протікає в міру відособлення управління як особливого виду діяльності та його інституціоналізації в організації. Деякі учені розглядають перш за все роль відносин менеджменту та працівників в досягненні балансу влади в суспільстві, предмет дослідження інших – проблеми розширення владних повноважень індивідів в ієрархії організації.

**Структура.** Це спосіб розділення та координації праці в організації в широкому сенсі. Візуально вона виступає у формі організаційних діаграм. Формальну структуру зазвичай доповнюють неформальні механізми, що роблять не менш істотний вплив на роботу організації.

**Культура.** Порівняно з іншими елементами організації це поняття базується в основному на нематеріальних категоріях. Сьогодні багато менеджерів відносяться до організаційної культури як до одного з найважливіших інструментів виконання поставлених завдань. Члени організації виробляють особливі методи праці, які у свою чергу можуть справляти дію на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, включаючи новачків.

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, викладений в підручнику «Управління організацією» за редакцією А. Поршнева, З.Румянцевої та Н. Саломатіна. Там відмічено, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура організації, її культура та ресурси.

Пропонується як синтезуючий підхід використовувати наступну систему внутрішніх змінних:

- ресурси (об'єктивні – фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, організаційні; суб'єктивні – здібності персоналу, культура організації, її імідж);
- процес трансформації (об'єктивні – стратегії, структура, завдання, технології; суб'єктивні – стиль управління, владні відносини);
- результати (об'єктивні – місія, цілі; суб'єктивні – соціальні цінності організації).

Взаємопов'язані внутрішні змінні, які складають тільки частину сукупності чинників, що впливають на організацію, називають соціотехнічними



підсистемами. Вони отримали цю назву, оскільки мають соціальний компонент (людей) та технічний компонент (інші внутрішні змінні). Зміна в одній з них певною мірою впливає на всі інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад технологій, необов'язково може привести до підвищення продуктивності праці, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній – людях.

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючу та спрямовуючу роль в процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема (рис. 3.4.2).



Рис. 3.4.2. Підсистеми внутрішнього середовища організації

*Матеріально-технологічна підсистема* організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити наступні складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-

правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Особливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, становить *фінансово-економічна підсистема*, яка є комплексом економічних відносин в середині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливістю фінансово-економічної підсистеми державної організації є те, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством та регулюються з боку держави. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому. Розглядаючи систему фінансово-економічних відносин організації, їх, перш за все, слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин організації слід виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

*Соціально-психологічна підсистема* організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль.

### **3.5. Зовнішнє середовище організаційної системи**

Розглянуті раніше питання характеризують в основному зміст самої організації, її внутрішнє середовище. Звичайно, в першу чергу керівник повинен добре знати свій об'єкт управління – свою організацію. Адже внутрішнє середовище організації, формуючись під впливом ухвалюваних керівництвом рішень, визначає рівень ефективної діяльності організації. Проте успіх її діяльності залежить також від сил зовнішнього оточення, які визначають «загальні правила гри», тому їх необхідно враховувати та використовувати.

Якщо, наприклад, ви запізнилися на заняття в університет через те, що не встигли на приміський автобус (потяг), то можна сказати, що ви могли врахувати, але не врахували сили зовнішнього оточення. Добре знаючи розклад та наперед підійшовши на зупинку до відправлення автобуса, ви б не допустили цього порушення. Звичайно, не завжди можна передбачити дію сил зовнішнього середовища. Так, автобус, що відправився в рейс за розкладом, може потрапити в «пробку» на дорозі або в дорожньо-транспортну пригоду. В цьому випадку об'єктивно неминуче ваше запізнення на заняття. Так і в бізнесі.

Для ефективного виконання управлінських функцій необхідно розуміти дію зовнішніх сил та приймати заходи з нейтралізації їх негативної дії на організацію.

У зарубіжній управлінській думці уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати сили, зовнішні стосовно організації, з'явилося в кінці 50-х років ХХ століття. Це розуміння стало найважливішим внеском системного підходу в науку управління. Підкреслювалася необхідність для керівника розглядати свою організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин, які в свою чергу зв'язані із зовнішнім світом. Ситуативний підхід розширив це розуміння. Він вимагає від керівника не просто знати ці взаємозв'язки з навколишнім середовищем, але і в кожній конкретній ситуації враховувати, як впливають зовнішні чинники: глибоко або поверхнево, прямо або побічно, позитивно або негативно.

Для вітчизняних організацій необхідність враховувати всі чинники зовнішнього середовища особливо гострою стала останнім часом. Це пов'язано з швидкими змінами в економічних умовах діяльності підприємств.

У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти істотні чинники зовнішнього середовища. Більш того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Адже вижити і ефективно функціонувати в мінливому оточенні може лише та організація, яка вчасно перебудується та пристосується до навколишнього середовища. Даючи визначення зовнішнього середовища, не потрібно намагатися обійняти неосяжне та враховувати абсолютно всі її чинники. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього оточення, які вирішальним чином впливають на успіх організації. Виходячи з цієї передумови за основу визначення зовнішнього середовища можна узяти слова Дж. Бела: «Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, що релевантні щодо операцій організації». Всі названі чинники прямо і безпосередньо впливають на операції організації, тому їх можна віднести до середовища прямої дії.

Проте термін «зовнішнє середовище» включає ширший спектр чинників: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні чинники, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники роблять вплив на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище та організація не просто співіснують, вони взаємодіють найактивнішим чином та взаємопроникають.

Чинники зовнішнього середовища підрозділяються на дві основні групи – мікросередовище і макросередовище, або прямої і непрямой дії. На рис. 3.5.1 зображена узагальнена схема функціонування організації, що розглядається з позицій її реальної або можливої взаємодії з основними економічними

суб'єктами і середовищами. Чинники прямої дії представлені у вигляді прямокутників з прямими та зворотними зв'язками. Вони безпосередньо впливають на функціонування організації та випробовують на собі вплив її операцій. До даної групи відносять постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, конкурентів, контактні аудиторії засобів масової інформації. Чинники непрямої дії представлені на схемі у вигляді широких стрілок односторонньої дії. До даної групи відносяться економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові та інші чинники.

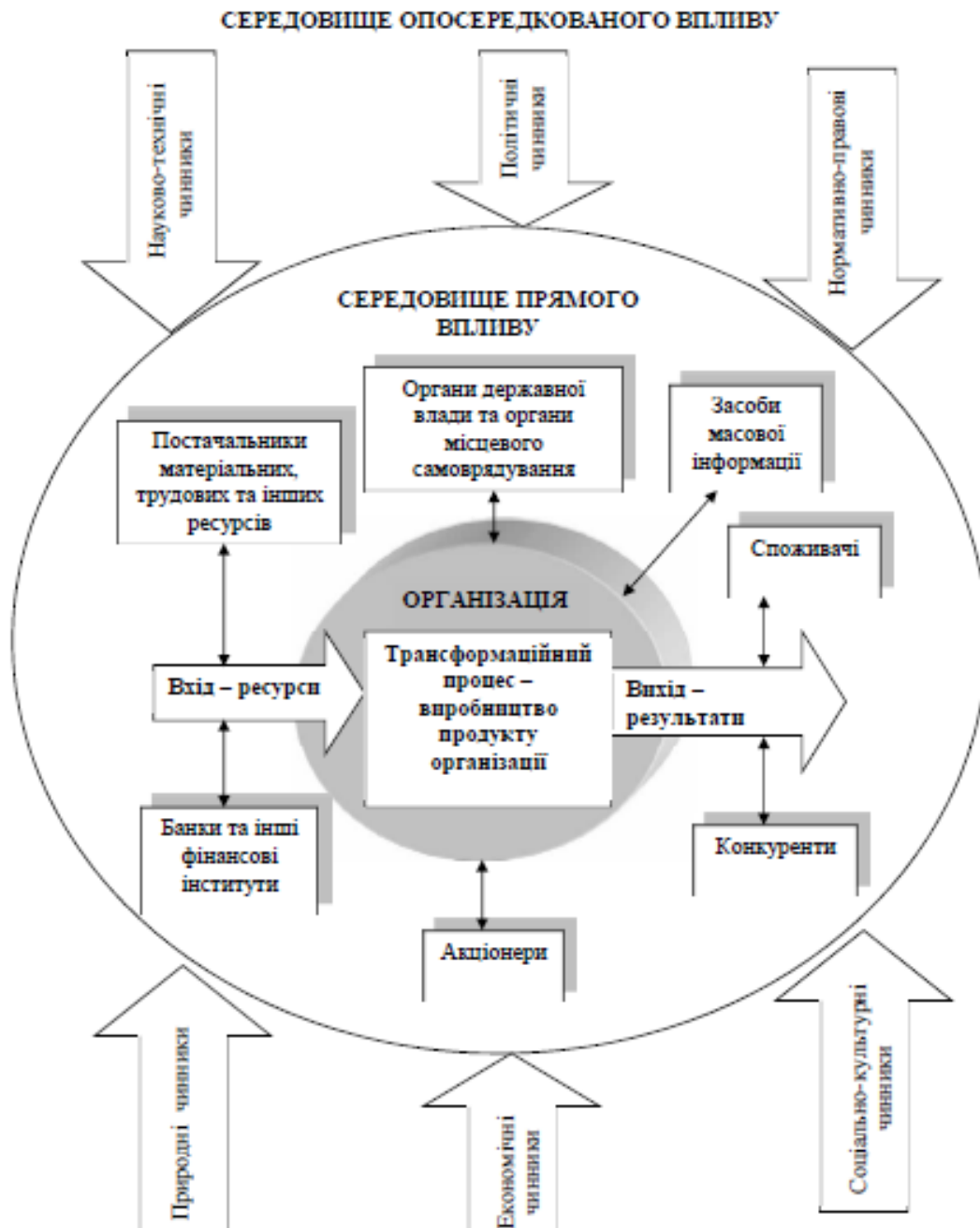


Рис. 3.5.1. Зовнішнє середовище організації

При проведенні операцій організація вимушена в першу чергу враховувати вимоги зовнішнього середовища прямої дії. Так, продаючи свою продукцію на

ринку, організація повинна враховувати купівельний попит на неї, а також позицію конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати якомога дорожче більше продукції, але чи буде вона куплена взагалі, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживача або значно вищими за ціни на аналогічну продукцію конкурентів? Стикаються інтереси і при покупці необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, при отриманні кредитів в банках, визначенні рівня заробітної плати та умов праці, а також при виплаті різних податків до бюджету.

Окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також зовнішнє середовище непрямой дії. Воно не робить прямого впливу на операції організації, оскільки при цьому не стикаються інтереси двох сторін, немає вибору альтернативи. Середовище непрямой дії не впливає на стан організації в даний момент. В той же час такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до даного бізнесу або конкретного бізнесмена позначаються на діяльності організації в майбутньому та можуть навіть виявитися вирішальними. Вплив чинників непрямой дії опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. Наприклад, економічний спад призведе до скорочення числа робочих місць, а отже, – до зменшення доходів населення і попиту на вашу продукцію. Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому вигоду в якості продукції, що укріпить його позиції на ринку та знизить ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямой дії і реагувати на них своєчасно.

Таким чином, реакція організації на чинники прямої і непрямой дії різна. На зміни в чинниках прямої дії організація може реагувати двоюко: перебудувати внутрішнє середовище та почати політику активного пристосування або політику протидії. До чинників непрямой дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Невід'ємними характеристиками розвиненості зовнішнього середовища є його в'язкість, взаємопов'язаність, складність, рухливість та невизначеність.

Під **в'язкістю** зовнішнього середовища розуміється кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних фінансових і інформаційно-технологічних ресурсів. Чим вона вища, тим важче сконцентрувати ресурси в потрібний час у визначеному місці, щоб адекватно реагувати на зміни, що відбуваються, і тим важче здійснювати стратегічне управління.

Всі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані. Ступінь **взаємопов'язаності** чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Особливо сильна взаємопов'язаність цінових чинників. Підвищення цін на ресурси, що поставляються, призводить до зростання цін на продукцію, зниженню попиту та обсягів збуту. Зміна постачальників, якості ресурсів, що поставляються, також впливає на результати роботи організації, технологію переробки, використовувану робочу силу. Взаємопов'язаність

чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під **складністю** зовнішнього середовища розуміється число чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника. Кількість чинників залежить від складності виробництва: числа використовуваних початкових компонентів, технологій, рівня кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається. Рівень варіантності або зміни чинників визначається зростанням та розвитком самого виробництва і навколишнього середовища. Порівнюючи складність середовища двох організацій – місцевого молокопереробного підприємства і заводу радіоелектронної апаратури, можна зробити висновок, що в менш складному оточенні знаходиться перше підприємство. Для нього необхідна і менш складна організаційна структура. Завод радіоелектронної апаратури, навпаки, повинен мати складну, цілеспрямовану структуру, в якій враховується необхідність вивчення світового ринку, розробка нових видів продукції, проведення науково-дослідних і проектних робіт. І іншому разі завод не витримає конкуренції світового ринку.

**Рухливість** зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників указують, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Але навколо одних організацій зовнішнє середовище змінюється повільніше (виробництво меблів, тари, харчових продуктів), навколо інших середовище особливо рухоме (виробництво комп'ютерів, телекомунікації, хімічна промисловість). Окрім цього, рухливість зовнішнього оточення може бути вищою для одних підрозділів організації (служба маркетингу, відділи досліджень і розробок) та нижчою для інших (виробничі цехи, допоміжне виробництво).

**Невизначеність** зовнішнього середовища залежить від наявності необхідної інформації, яку має в своєму розпорядженні організація, по конкретному чиннику, а також від її точності. Якщо інформації мало або є сумніви в її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж за ситуації, коли є достатня кількість надійної інформації.

В умовах підвищеної в'язкості, складності та рухливості для того, щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість ухвалення рішень повинні відповідати *складності* і швидкості змін, що відбуваються в середовищі (теорема необхідної різноманітності Ешбі).

Р. Уотермен підкреслює, що у міру розвитку суспільного виробництва та настання постіндустріальної епохи розвиток організацій стає вирішальним чином пов'язаним з рівнем реагування на зміну чинників зовнішнього середовища.

Чинники зовнішнього середовища в тій чи іншій мірі впливають на всі організації. Проте середовище організацій, що діють на міжнародному рівні, в різних країнах характеризується підвищеною складністю та невизначеністю. Економіка, культура, кількість та якість трудових ресурсів, закони, ступінь політичної стабільності відрізняються в різних країнах. І це потрібно

враховувати. Якщо керівники вважають, що середовище іншої країни аналогічне середовищу їх країни, то існує велика небезпека ухвалення помилкових рішень.

Після ознайомлення із загальною будовою організаційного середовища організація повинна виділити з сукупності її елементів ті, які для неї найбільш важливі, тобто критичні точки. Іншими словами, вже на початковому етапі організації слід встановити межі аналізу середовища. Тобто для характеристики чинників зовнішнього середовища спочатку необхідно зробити їх відбір на основі логічного аналізу або експертного опитування керівників та фахівців організації, для чого треба дати по можливості повніший перелік цих чинників, а потім зробити їх відбір. Наприклад, до повної сукупності чинників прямої дії увійшли: постачальники, споживачі, податкові органи та система, митні органи та система, органи соціального страхування і забезпечення, банки, конкуренти, біржа праці. Після відбору залишені: постачальники, споживачі, податкові органи і система, конкуренти. Після розгляду чинників прямої дії доцільно виконати аналіз чинників непрямої дії в такому ж порядку: дати повний набір чинників, логічно або експертним шляхом відібрати найбільш значимі з них і охарактеризувати їх. В даний час найбільш важливими, як правило, є: рівень інфляції і інфляційні очікування, рівень політичної стабільності (нестабільності), науково-технічний прогрес в галузі. Характеристика цих чинників дається в якісній або кількісній формі. Кількісна характеристика необхідна для визначення рівня інфляції і його впливу на прибутковість та собівартість продукції.

Одним з цікавих методів **оцінки зовнішнього середовища**, який дозволяє вибрати відповідний йому вид стратегічного управління, є шкала І. Ансоффа, наведена на рис. 3.5.2.

Характеристика	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, ті, що мають аналогії	Неочікувані та повністю нові	
Темп змін	Повільніший, аніж реакція організації		Відповідає реакції організації	Швидший за реакцію організації	
Передбачуваність	По аналогії з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами та непередбачувані зміни	
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

Рис. 3.5.2. Шкала для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища

При встановленні рівня нестабільності спочатку визначають, які з умов діяльності будуть найменше стабільними найближчими роками (5–7 років). На думку більшості дослідників, такими чинниками для українських організацій є політичні і економічні умови. Згідно параметрів І. Ансоффа, ці умови можна оцінити на рівні 3,5–4 балів, тобто як несподівані, абсолютно нові, такі, що

відбуваються швидше, ніж організації встигають адаптуватися, часто абсолютно непередбачувані, але, напевно, все ж таки при використанні елементів стратегічного управління їх можна оцінити як частково передбачені за слабкими сигналами.

I. Ансофф виділяє наступні види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища:

- управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняльного невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5-3,0);

- управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується при середніх значеннях ступеня нестабільності (оцінка – 3,0-3,5);

- управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

Таким чином, для середніх і великих соціально-економічних систем, що працюють в умовах ринку в Україні, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління організацією дозволяє своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати організацію по прийнятному і раціональному шляху розвитку.

Існують і інші поширені методів аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Для наших умов одним з найбільш прийнятних є метод «5 x 5» для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М. Х. Мескон в 1984 році.

**Аналіз зовнішнього середовища** передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях. По-перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем організації, але роблять вагомий вплив на її діяльність). По-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати чинники мікросередовища.

Вельми популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є ПЕСТ-аналіз (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок – ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Приклади деяких з них представлені на рис. 3.5.3.

Чинники макросередовища по-різному впливають (залежно від розміру, форми і стадії зростання організації), на стратегію бізнесу. Причини і наслідки цих змін необхідно розглядати у зв'язку з їх впливом на конкурентне позиціонування.





Рис. 3.5.3. Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу

Мета ПЕСТ-аналізу полягає не просто в складанні переліку чинників зовнішнього середовища, але і у використанні схеми для:

- виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища;
- концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації;
- врахування змін, що відбуваються, при розробці стратегій організації.

ПЕСТ-аналіз покликаний полегшити менеджерам оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію. Він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Статичний аналіз чинників зовнішнього середовища необхідно доповнювати динамічним, що дозволяє виявити тенденції його розвитку і визначити рівень можливих змін.

Вивчення економічних, політичних і соціокультурних чинників, що формують операційне середовище організації, – перший крок в аналізі навколишнього середовища. Особливу увагу слід звертати на чинники конкурентного середовища (мікросередовища), що впливають на здатність організації ефективно конкурувати на цільових ринках.

М. Портер пропонує декілька інструментів аналізу конкурентного середовища, зокрема п'ятифакторну модель дослідження структури галузі, виділяючи в ній наступні чинники.

*Бар'єри на вході.* Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них відносяться: високі витрати входження (значні інвестиції в

основний капітал, зазвичай в будівництво та устаткування); труднощі доступу до каналів розподілу, істотний вплив кривої досвіду; законодавство або державне регулювання (наприклад, монополія у сфері комунальних послуг, дотації для підтримки металургійної промисловості); унікальні характеристики товарів або послуг.

*Відносна влада покупців.* Вона невелика в тих випадках, коли ринок характеризується відносно невеликим числом і покупців, й альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, складає незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців, внаслідок високих, із їхньої точки зору, цін товарів компаній-постачальників.

*Відносна влада постачальників.* Цей критерій незначний в ситуаціях: коли пропозицію носить фрагментарний характер; коли витрати покупців на замовлення інших постачальників невеликі; коли загроза об'єднання постачальників, не одержуючих бажаної ціни, невисока; якщо організація-покупець купує значну частину продукції постачальника, який в даному випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом, а не в миттєвій вигоді.

*Загроза субститутів.* Може підірвати привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження таких ключових змінних, як ціна товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів або послуг компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають в диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. В той же час поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зносу товарів або послуг неминучий. Існує й вірогідність того, що організація-покупець знайде замінники товарів або послуг постачальників на нових ринках.

*Рівень галузевої конкуренції.* Високий рівень конкуренції зазвичай спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що поволі ростуть (розгортається гостра боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами входу (у багатьох галузях промисловості); незначними можливостями диференціювання (а отже, високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток – незмінний супутник інтенсивної конкуренції.

Таким чином, аналіз структури галузі істотно важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти погрозам та розробляти адекватні зовнішньому середовищу стратегії.

Поєднання ПЕСТ-аналізу та дослідження галузі повинно гарантувати ідентифікацію основних чинників зовнішнього середовища і вивчення їх впливу на діяльність організації, привернути увагу до того, як коректування стратегії

організації позначиться на ситуації в економіці і, можливо, на зовнішньому середовищі загалом.

Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних зв'язків та відносин. Їх вплив на організацію може проявляється у вигляді можливостей чи загроз для розвитку організації.

### 3.6. Класифікація організацій

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

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

В теорії організації виокремлюють:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін. організації;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної і індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);
- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в рамках організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) громадські. Ці організації є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в рамках громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3) асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація носить узагальнений характер. В деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи класу пов'язане з певними труднощами. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності відносяться до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

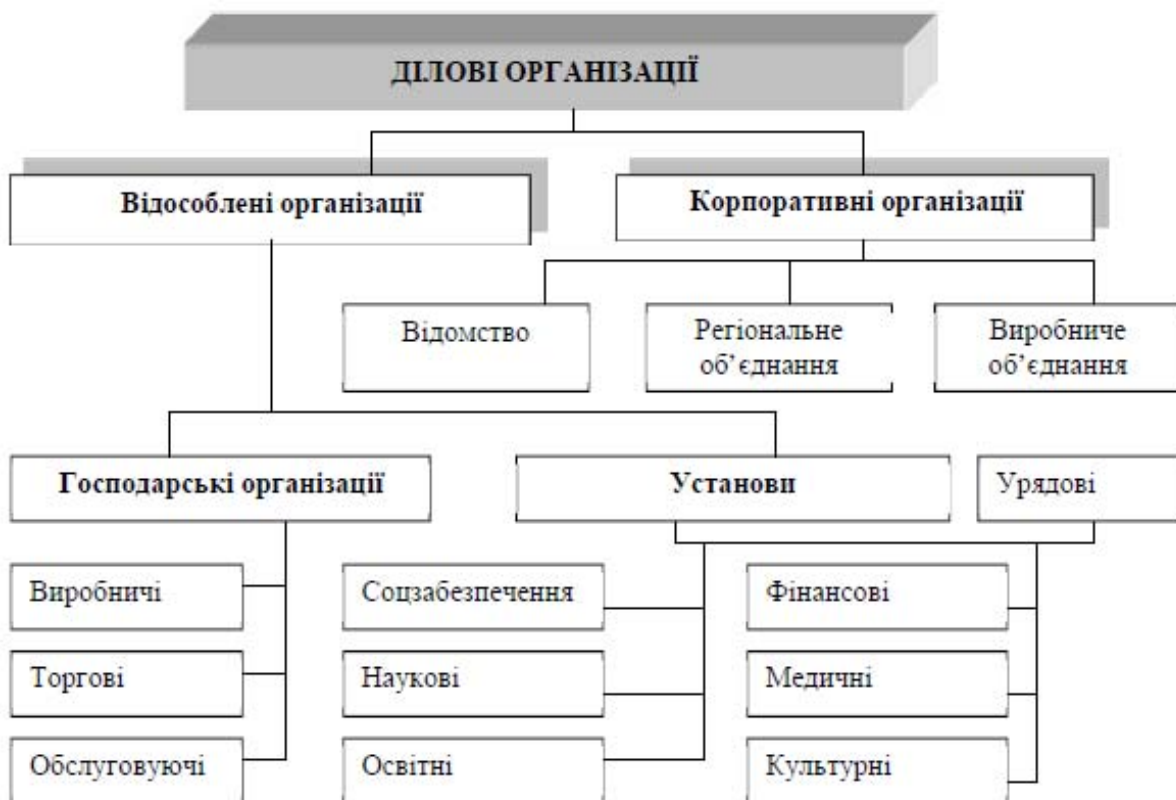


Рис. 3.6.1. Типи ділових організацій

На рис. 3.6.1 наведена класифікація ділових організацій за функціональним та цільовим призначенням. Відповідно до неї всі ділові організації підрозділяються на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій складає комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності вони повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або чинять істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що поступають на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або підцілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дозволяє організації підвищити можливість виживання в умовах гострої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було б безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії носять назву диверсифікації.

### **3.7. Еволюція соціальних організацій**

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що йде шляхом системної диференціації, направлений на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем.

Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється в рамках суспільства так само однозначно, як в природній системі. Відомо, що при природному відборі виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в існуванні загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем досягнувши найбільшої доцільності виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів в природній історії часто носило характер катастроф.

Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем – передача історичного досвіду майбутнім поколінням, що складає найважливішу умову їх подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція носить соціокультурний характер, бо відбувається шляхом

засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому відбувається значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що протікають в системі. Процес самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуації), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт призводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок, званий спонтанним, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як в звичайній організації, а утворюється мимоволі унаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку показує лише, як підтримується спонтанно виникаючий порядок в системі, але не дозволяє розкрити механізм виникнення такого порядку, а також переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Для цього потрібно використовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно якого прогресивні зміни, що виникають в системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язаний з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи. В результаті взаємодії великого числа випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їх взаємне узгодження та виникають кооперативні процеси, що супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, що утворюється. Яким шляхом піде подальша еволюція, яка альтернатива буде вибрана системою, багато в чому залежить від випадкових чинників.