

Змістовий модуль II. СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

Питання для розгляду:

- 6.1. Сутність організаційного проектування*
- 6.2. Універсальні погляди на проект організації*
- 6.3. Етапи організаційного проектування*
- 6.4. Методи проектування організації*
- 6.5. Чинники проектування організації*

6.1. Сутність організаційного проектування

Радикальні зміни, що відбуваються у сфері функціонування організаційних систем та призвели до істотного зростання організаційного чинника, визначають особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. В зв'язку з цим відзначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства, чи то в економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших, не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесного характеру є, перш за все, продуктами організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні точки зору не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер даного виду діяльності.

Поняття «проектування» значно більш містке, ніж близькі до нього за змістом поняття «конструювання» та «планування». **Проектування** (від лат. *projectus* – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних сторін майбутнього об'єкту, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) і її стратегією, яке призводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який носить дискретний характер і має безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов відзначають, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і

розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації носить ситуативний характер та модифікується при зміні ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які чинять вплив на цей процес носять ситуативний характер.

Б. Мільнер дає наступне визначення: «Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, при реалізації яких організаційне ціле, що виникло, володіло б властивостями високої надійності, стійкості і економічності».

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення існуючої організаційної системи;
- радикальне перетворення існуючої організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні і організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);

2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому риси комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.

У зв'язку з цим в процесі проектування повинні бути визначені необхідні пропорції між елементами системи, здійснено їх просторове розміщення, регламентовано функціонування в часі, встановлені найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

У структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкту за орієнтацією: на створення нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення.

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, повинно включати в себе не лише опис організації на початковому моменті її існування, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації повинен базуватись на таких принципах:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;

- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;

- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;

- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба корегування вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не повинні починатися до тих пір, поки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру повинно супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. У залежності від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є реорганізація.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є організування, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінка організаційної структури за низкою критеріїв: економічності, оптимальності, оперативності та надійності.

6.2. Універсальні погляди на проект організації

Існує два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхеворістичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Самі назви – механістичний і органічний – відображають основні риси цих підходів. Застосування терміну «механістичний» до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін «органічний» додає організації якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації:

- організація має мати чіткий розподіл рівнів та посад, призначення на які повинно відбуватися на основі експертного висновку;

- основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань;

- організація має усталену ієрархію посад;

- менеджери утримують певну дистанцію з підлеглими;

- прийняття на роботу та кар'єра в організації спирається на фахову підготовку.

З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву при певній ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за наступних умов:

- відомі загальні цілі та завдання організації;
- робота в організації може ділитися на окремі операції;
- загальна мета організації повинна бути достатньо простою, щоб дозволити виконати її на основі централізованого планування;
- виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися;
- грошова винагорода мотивує працівника;
- влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона робить наголос на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Поняття «органічний підхід» вперше ввели Т. Барнс та Д. Стакер в книзі «Управління інноваціями» (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка в більшій мірі базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може чинити істотний вплив на розвиток економіки.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення. Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів в проектуванні організації представлені в табл. 6.2.1.

Органічний підхід дозволяє організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи при органічному підході може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте необхідним, щоб виконати роботу». При органічному підході через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

Характеристика та умови ефективного використання
механістичного та органічного підходів до проектування організації

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація в роботі	Широка спеціалізація в роботі
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
	Відносини формальні і носять офіційний характер	Відносини неформальні і носять особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
	Визнається існуюча влада	Авторитет влади завойовується

6.3. Етапи організаційного проектування

Як процес проектування складається з функціонально пов'язаних один з одним етапів зі створення проекту:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків потреб в ресурсах на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попередньої оцінки ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтувати остаточний комплекс організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знов проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проектів.

У найбільш загальному випадку стосовно виробничих систем **організаційний проект** включає наступні розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкту проектування: загальна характеристика; виробнича і організаційна структури; чисельність персоналу; оцінка ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що відносяться до підсистеми виробництва: виробничий процес в просторі; виробничий процес в часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації і автоматизації праці; заходи з безпеки.

3. Організаційні рішення, що відносяться до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

4. Організаційні рішення, що відносяться до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що відносяться до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1–5, що відносяться до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що відносяться до побудови виробничого процесу в просторі і в часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень, методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принциповий підхід залишиться, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це робиться сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

В процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінки.

До критеріїв оцінки зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінка діяльності (зміна технології, поглиблення між організаційної співпраці, впровадження інновацій).

В результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація – вельми складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої чисельності змінних, які не можуть бути описані тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функції і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її суть полягає в кількісно-якісному підході до оцінки організаційних структур, поєднанні формалізованих методів з суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінки якнайкращих варіантів організаційних проектів.

3. Оцінка ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості і оптимальності рішень, що ухвалюються.

6.4. Методи проектування організації

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежить від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з наступними моментами:

- ✓ у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин;
- ✓ у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- ✓ створення структури повинно спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- ✓ проектування складного механізму – механізму управління – повинно покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору якнайкращого варіанту організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема носить багато

критерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінки якнайкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на базі наступних основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних рамок, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні носити варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі змін умов, в яких діє організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх вдосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, і їх оцінка. Формулюються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. При його використанні виконуються наступні етапи:

- розробка системи цілей;
- експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури;
- складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення цілі

як кожним підрозділом, так і за комплексними багатофункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність, повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

Виділяють наступні основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу

функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);

- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах (експерименти);

- математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Процес організаційного проектування повинен базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. В процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються наступні завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення чисельності управлінського персоналу;
- визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;
- розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.

6.5. Чинники проектування організації

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники носять ситуативний характер і поділяються на п'ять груп (рис. 6.5.1): стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації відносно її цілей; поведінка працівників; розмір.



Рис. 6.5.1. Ситуаційні чинники проектування організації

Зовнішнє середовище характеризуєть складність і динамізм. Складність зовнішнього оточення визначається тим, як багато чинників впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двомірна класифікація чинників зовнішнього середовища дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу (рис. 6.5.2).

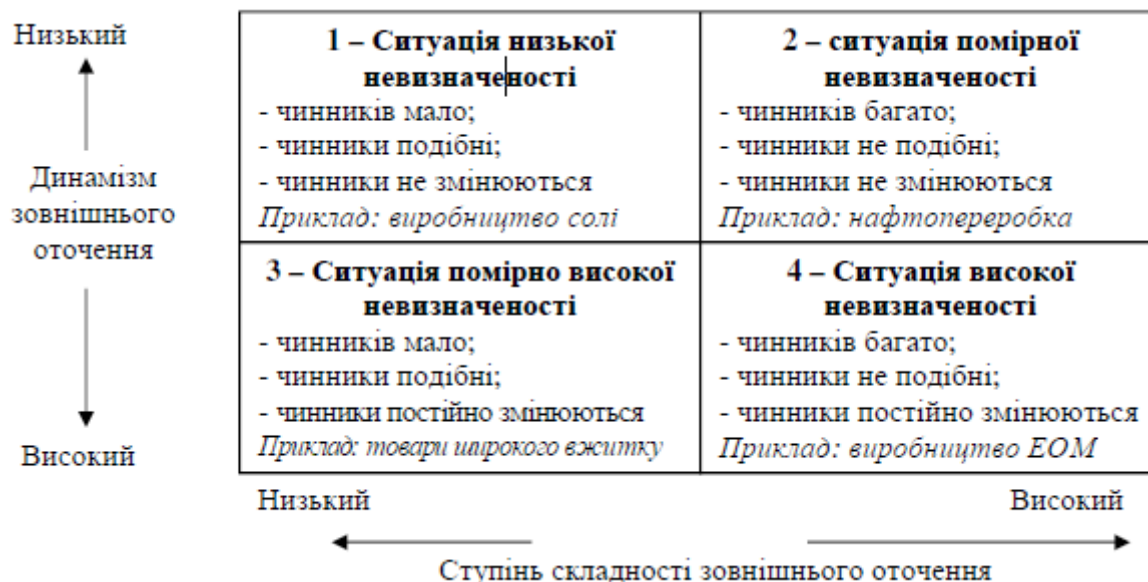


Рис. 6.5.2. Основні типи ситуацій при проектуванні організації

Квадрант 1. Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не підносить багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятим в організації політиці та процедурам. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

Квадрант 2. Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в даній ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

Квадрант 3. Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно через часту зміну характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дозволяють керівникам справлятися з ситуацією.

Квадрант 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільшою трудностю для управління організацією. Дана ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників в бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин.

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкту своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи по двома напрямками: розподіл праці; групування робіт, тобто створення підрозділів.

Англійка Д. Вудворт однією з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури розподіляються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. При технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою складністю та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації повинно відповідати вибраній стратегії. Ним був зроблений висновок про те, що із зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для організації. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації і вплив дизайну на стратегію організації (рис. 6.5.3).

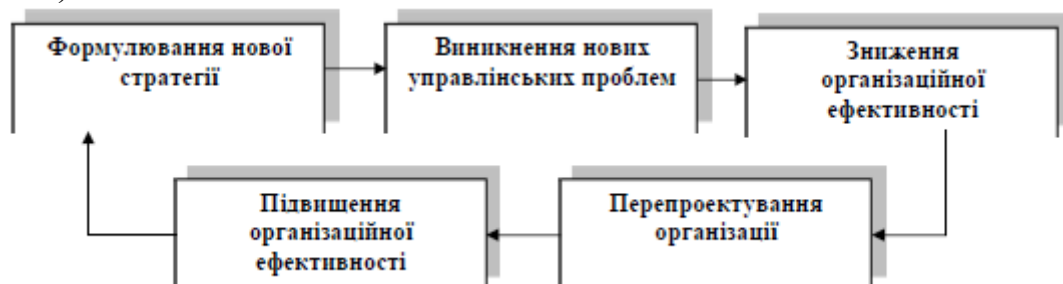


Рис. 6.5.3. Взаємозв'язок між стратегією та організаційним дизайном

Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень відносно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору.

Перша стосується тієї ідеології управління, якої додержується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація.

Друга має відношення до того, які споживачі обслуговуватимуться організацією. Якщо у організації є індивідуальні і «організовані» споживачі, то

ця подвійність повинна знайти віддзеркалення при її проектуванні у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору – це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за рамки національних меж вимагає врахування при проектуванні її організаційної системи чинника інтернаціоналізації та глобалізації.

При проектуванні необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації і дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру. Він впливає на її проект таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів. На думку дослідницької групи «Астерн Груп», розмір організації впливає набагато більше, ніж технології, на характер організаційного проектування.

Таким чином, ситуативний погляд на проект організації спирається на тезу, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.