*ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ*

2.1 Поняття організації

[2.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху](http://www.info-library.com.ua/books-text-5413.html)

[2.3. Внутрішнє середовище організації](http://www.info-library.com.ua/books-text-5414.html)

[2.4 Зовнішнє середовище організації](http://www.info-library.com.ua/books-text-5415.html)

[2.5 Організація як відкрита динамічна система](http://www.info-library.com.ua/books-text-5416.html)

2.1. Поняття організації

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов´язані всі аспекти і прояви людського життя - суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами "яке свідомо координується" ми розуміємо управління, під "соціальним утворенням" - те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

*Організація* - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;

- наявність хоча б однієї спільної мети;

- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;

- організація як стан;

- організація як процес.

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

• *цілісність* - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв´язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об´єктів матеріального світу;

• *подільність* - передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як *процес* є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати - значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна, як і інші види праці. Конкретність організації обумовлюється її об´єктом. Для виробничої системи велике значення має організація виробництва, праці та управління.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об´єкт, тому виділилася також особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів. Застосування заходів організації як засобу удосконалення систем припускає наявність загальних організаційних основ. Такими є об´єктивні закони організації.

Організація процесу управління, як і всяка організація взагалі, припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов´язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління - це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

• необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;

• тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;

• чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;

• порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;

• процедур процесу управління як обов´язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Організація має відносно визначені межі, що можуть мінятися згодом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов´язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей вона створює інтегровані, кооперативні системи поведінки.

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Важливо підкреслити, що організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апріорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Проектування в сучасних умовах викликане до життя складністю управління організаціями, необхідністю застосування науково обгрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці. Цей підхід якісно відрізняється від широко розповсюджених методів підвищення ефективності організацій - таких як традиційне розчленовування й об´єднання на науковій основі підрозділів чи сфер відповідальності керівників, їхня заміна, поліпшення тих чи інших організаційних процедур.

2.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

**1. Ресурси.** В загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, - це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

**2. Залежність від зовнішнього середовища.** Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв´язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути "острівцем у собі". Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища - як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

Термін "зовнішнє середовище" враховує економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку та технологію, інші складові. Велике значення має той факт, що хоч організація і залежить повністю від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться за межами впливу менеджерів. Найкращі керівники в компанії "IBM" нічого не можуть зробити, щоб утримати маленьку японську компанію від виходу на ринок з новою інтегральною схемою, яка робить деякі види продукції "IBM" застарілими.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати дедалі більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоб досягти успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

**3. Горизонтальний розподіл праці**. Найбільш наочною характеристикою організації є розподіл праці. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони повинні ділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які повинні бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

**4. Підрозділи.** Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи - це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю великі і складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов´язаних організацій і багаточисельних неформальних груп, які виникають спонтанно.

**5. Вертикальний розподіл праці.** Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

**6. Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

Бажання добитися успіху характерне для багатьох. Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети.

Які ж складові успіху організації?

**1. Виживання.** Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для досягнення конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

**2. Результативність і ефективність.** Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що "робляться потрібні, правильні речі". А ефективність є наслідком того, що "правильно створюються ті ж речі". І перше, і друге однаково важливо.

**3. Продуктивність.** Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Ключовою складовою продуктивності є якість.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

**4. Практична реалізація.** Управлінські рішення, як би добре вони не були обгрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію.

[2.3. Внутрішнє середовище організації](http://www.info-library.com.ua/books-text-5414.html)

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор). Того, що люди не змогли б досягти поодинці, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета - це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль - одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі організації - багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу - на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якого функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з пласкою структурою мають невелике число рівнів.

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і пласка структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях. Організації з широкою сферою контролю можуть мати високу структуру і пласку. Так, наприклад, авіазавод і трест ресторанів мають високу структуру управління, незважаючи на величезні відмінності та цілі їхньої діяльності. Так завод зі сферою впливу на кілька тисяч працюючих має п´ять рівнів управління. Стільки ж рівнів має армійська рота з чисельністю в 100 чоловік.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому.

За допомогою координації формулюється і доводиться мета організації до її підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом - це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми. Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов´язана з інформацією.

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція по закручуванню гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня.

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія - це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов´язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

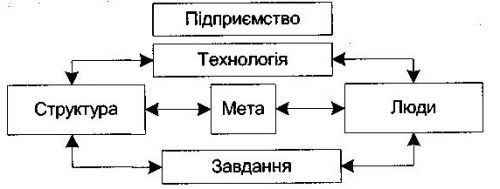
Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п´ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп (рисунок 4.1).

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/7d47ff8727357b1e4c6160529738a713.JPG)

**Рис. 4.1. Ситуаційні фактори в середині підприємства**

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв´язку, що дозволяє досягти цілей організації (рисунок 4.2). Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/ece7c95b1f25ce988d94904f338fb214.JPG)

**Рис. 4.2. Взаємозв´язок елементів внутрішнього середовища підприємства**

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція - це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, які пов´язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік - це грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік - збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами - здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція- забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багато-чисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва - це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп´ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва - це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг - це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства - макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

2.4. Зовнішнє середовище організації

Зовнішні фактори - це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми , як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар´єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації - це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

**Функціональні сфери зовнішнього середовища.**

**Соціальне середовище.** Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

**Правове середовище.** Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

**Державне середовище.** Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

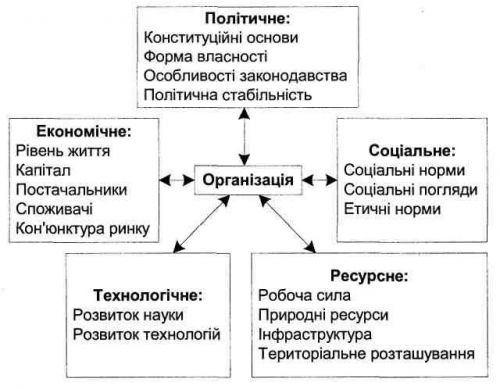
**Політичне середовище.** Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

**Технологічне середовище.** Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

**Економічне середовище.** Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв´язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

**Ресурсне середовище.** Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Існує межа, що відокремлює організацію від її оточення. Зміни в організації впливають на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично представлене на рисунку 4.3.

**[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/9a01d4ea86440b9227f6698873aad0c3.JPG)**

**Рис. 4.3. Зовнішнє середовище організації**

Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Ключові фактори успіху організації знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні та слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв´язані з даним підприємством у силу виконуваних ним цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв´язку із зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До середовища прямого впливу відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До середовища непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само як і внутрішні перемінні, зовнішні перемінні впливають на організацію у взаємозв´язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших. Так, наприклад, ріст цін на нафту спричинить за собою підвищення цін у всіх галузях економіки, викличе урядове регулювання нормативів споживання, введення податків на надприбуток нафтових компаній, підвищення цін на комунальні послуги тощо (рисунок 4.4.)

Фактори зовнішнього середовища характеризуються:

- об´єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;

- взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори;

- складність, кількість та різноманітність факторів, що суттєво впливають на підприємство;

- динамічність: відносна швидкість змінності середовища;

- невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/5fc01421e424b78838f4e40994b80de1.JPG)

**Рис. 4.4. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії**

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які організація зобов´язана реагувати. Організації, що працюють зі складним зовнішнім середовищем, мають справу з багатьма категоріями даних, необхідних для прийняття рішень.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають її рухливість. Наш час характеризується особливою рухливістю зовнішнього середовища організації. Більш висока рухливість зовнішнього середовища спостерігається в галузях електронної, фармацевтичної та хімічної промисловості (фактори - технологія, конкурентна боротьба). Більш активні зміни відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Рухливість зовнішніх перемінних факторів може по-різному стосуватися різних підрозділів організації. Так, наприклад, підрозділи, які зв´язані з науковими дослідженнями, постійно зіштовхуються з високою рухливістю зовнішнього середовища, відслідковуючи технологічні нововведення. Для виробничого відділу реакція на зовнішнє середовище більш спокійна. Тут спостерігається стабільний рух матеріальних і трудових ресурсів.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактора впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища тим більша, чим менше інформації і є сумніви в її вірогідності. Чим невизначеніше зовнішні перемінні, тим складніше приймати ефективні рішення.

Як уже згадувалося, в середовище прямого впливу на організацію входять постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти. Всі види ресурсів організації одержують через постачальників. Це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників.

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров´я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Організації зобов´язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконалих нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку.

Всі фактори прямого впливу безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямого впливу. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Відносно недавно виниклі великі технологічні нововведення докорінно змінили виробничі процеси і продукцію. Це комп´ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, супутниковий зв´язок, генна інженерія та ін. Вони вплинули не тільки на організації, але і на суспільство в цілому. Зберегти конкурентноздатність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальна зміна економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу долара щодо валют інших країн. Наприклад, інфляція може викликати зростання витрат. Зниження податків збільшує масу грошей у населення, що сприяє розвитку бізнесу.

На організацію впливають також життєві цінності та традиції. Неетично поширювати слухи, що ганьблять конкурента, приймати на роботу через знайомих. До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організаціям необхідно рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення. Якщо організація веде справу за межами внутрішнього ринку, то їй необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища тієї країни, в якій вона здійснює свою діяльність. У кожній країні зовнішні фактори будуть унікальними. Вони торкаються не тільки потреб, але й культури, звичок і звичаїв іншої нації.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори, як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Система цінностей, релігії, звичаїв і установок, що переважають у суспільстві, уособлюють собою культуру. Для ефективного ведення справ необхідно вивчати культурні відмінності та змінювати поведінку стосовно цінностей інших націй.

Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні також враховувати і загальні економічні фактори (як обмінний курс валют, рівень заробітної плати, дисконтні ставки відсотку і загальний рівень економічного розвитку).

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв´язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

2.5. Організація як відкрита динамічна система

Істотне проникнення у внутрішню будову організації забезпечується використанням системного підходу.

**Система** - це набір взаємопов´язаних і взаємозв´язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле. Унікальною характеристикою при розгляді систем є внутрішні відносини між частинами. Кожна система характеризується як диференціацією, так і інтеграцією. У системі використовуються різноманітні спеціалізовані функції. Кожна частина організації виконує свої визначені функції. У той же час для підтримування окремих частин в одному організмі і формування завершеного цілого в кожній системі здійснюється процес інтеграції. В організаціях ця інтеграція звичайно досягається координацією рівнів ієрархії, прямим спостереженням, правилами, процедурами, курсом дій. Тому кожна система вимагає поділу для того, щоб визначити її складові частини. Поряд з цим є необхідність і в інтеграції, щоб створити умови, за яких система не розпадеться на незалежні одиниці. Хоча організації, створені з частин чи складених елементів, самі є підсистемами в рамках більш великої системи. Існують не тільки системи, але й підсистеми і над-системи. Класифікація цих понять залежить від особливостей предмета аналізу. При цьому ціле не є простою сумою частин, оскільки систему варто розглядати як єдність.

Розрізняють системи відкриті та закриті. Поняття закритої системи породжене фізичними науками, де розуміють, що система є самодостатньою. її головна характеристика в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Зробленою системою закритого типу була б та, котра не приймає енергії від зовнішніх джерел і не віддає енергію своєму зовнішньому оточенню. Закрита організаційна система мало застосовується.

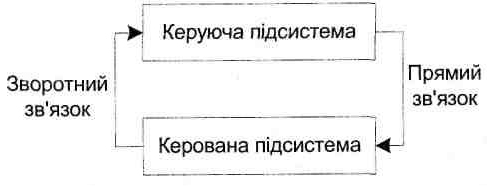
Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють із навколишнім світом, використовують депозити, обертають їх у кредити та інвестиції, використовують отриманий прибуток для підтримки самих себе, розвитку, виплати дивідендів і сплати податків.

Ступінь розмежування відкритої чи закритої систем змінюється в рамках систем. Відкрита система може стати більш закритою, якщо контакти з оточенням зменшуються згодом. У принципі можлива і зворотна ситуація.

Відкриті системи тяжіють до наростання ускладненості і диференціації. Іншими словами, відкрита система буде в міру свого росту прагнути до більшої спеціалізації своїх елементів і ускладненню структури, нерідко розширюючи свої межі чи створюючи нову суперсистему з більш широкими межами. Якщо ділове підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація й ускладнення. Створюються нові спеціалізовані відділи, здобуваються сировина і матеріали, розширюється асортимент продукції, що випускається, організовуються нові збутові контори.

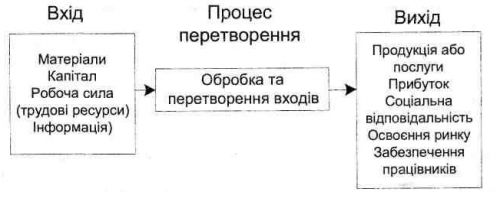
**Компоненти системи.** У складі кожної системи можна розрізняти дві тісно взаємодіючі підсистеми - керуючу і керовану. Керуюча підсистема - це "хто" керує, а керована - "чим" чи "ким" керують. Аналогічними їм за змістом є поняття "суб´єкт управління" і "об´єкт управління".

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна уявити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб´єкт управління) і керованої підсистеми (об´єкт управління) (рис. 4.5).

****

**Рис. 4.5. Взаємодія керуючої та керованої системи в організації**

До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. На рисунку 4.6. показаний процес функціонування організації як відкритої системи.

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/7ec6835d25dd0d904fec535205826109.JPG)

**Рис. 4.6. Процес функціонування організації як відкритої системи**

Суб´єкт і об´єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв´язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки являють собою керуючі впливи і повідомлення щодо стану керованого об´єкта. Управління можна представити як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Динамічна рівновага організації настає під впливом факторів зовнішнього середовища. Впливи надходять у вигляді відхилень до норм у забезпеченні ресурсами (несвоєчасне постачання матеріалів, сировини, що комплектують, кредитів і т.д.), а також відхилень у процесі перетворення ресурсів у готову продукцію.

Інформація про відповідні дії надходить каналами зворотного зв´язку.

Зв´язок, що обслуговує апарат управління (суб´єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив), і забезпечує передачу останніх на об´єкт управління, називають прямим зв´язком. Зворотні зв´язки, що несуть інформацію про стан об´єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи. Таким чином, здійснюється зв´язок між "входом" (цілями, нормами, ресурсами) і "виходом" системи, що характеризує ступінь досягнення заданої мети (результату).

Вхід системи - це потік ресурсів, що надходять до об´єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об´єкті. Ці потоки інформації надходять до суб´єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, але й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об´єкті протікає цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів у корисну продукцію. Іншими словами, цей процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.

Істотним компонентом у керуючій підсистемі, крім суб´єкта, є ті чи інші засоби управління системою. Основне призначення керуючої підсистеми полягає в стабілізації вихідних даних, системи у встановлених межах, обумовлених цілями, нормами і цінностями. Така стабілізація може бути досягнута тільки тоді, коли:

1) вихідні дані можуть бути порівняні з установленими цілями і нормами;

2) передбачений механізм зворотного зв´язку для видачі коригувальної інформації у вигляді вхідних даних у систему, що відбиває відхилення в процесі перетворення ресурсів.

Вихід системи представлений двома результатами:

1) управлінськими рішеннями, що є результатом обробки інформації;

2) корисними продуктами (товарами, знаннями, послугами), одержуваними в результаті переробки ресурсів.

Для організації характерний циклічний характер функціонування. Вихідна продукція системи забезпечує засоби для нового інвестування, що дозволяє повторювати цикл. Доходи, які отримані замовниками промислових організацій, повинні бути досить адекватними для оплати кредитів, праці робітників і погашення позик, якщо циклічність стійка і забезпечує життєздатність організації.

Варто підкреслити і те, що організаційні системи схильні до скорочення чи розпад на частини. Якщо закрита система не одержує енергію і нові вкладення зі свого зовнішнього оточення, вона може згодом скорочуватися. На відміну від неї відкрита система характеризується негативною ентропією, тобто вона може реконструювати сама себе, підтримати свою структуру, уникнути ліквідації і навіть вирости, тому що має можливість одержувати енергію ззовні в більшій мірі, ніж віддає назовні.

Приплив енергії для запобігання ентропії підтримує деяка сталість обміну енергією, у результаті чого досягається відносно стабільне положення. Навіть незважаючи на те, що існує постійний приплив нових вкладень у систему і постійний відтік, забезпечується визначена збалансованість системи. Коли відкрита система активно переробляє вкладення у вихідну продукцію, вона виявляється здатною підтримувати себе протягом визначеного часу.

Дослідження показують, що великі та складні організаційні системи мають тенденцію до подальшого росту й розширення. Вони одержують визначений запас міцності, що виходить за межі забезпечення тільки виживання. Багато підсистем у рамках системи мають можливість одержувати енергії більше, ніж потрібно для виробництва своєї продукції. Вважається, що стабільне положення застосовується до простих систем, але на більш складному рівні воно стає одним з факторів збереження системи через ріст і розширення.

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (таблиця 4.1).

***Таблиця 4.1*. Організація як відкрита система**

|  |  |
| --- | --- |
| **Риси і властивості** | **Характеристика, обґрунтування** |
| Компоненти | Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами |
| Зв´язки | Компоненти системи зв´язані між собою |
| Структура | Форма зв´язку організаційно закріплена в структурі |
| Взаємодія | Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем |
| Процес | Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами |
| Холізм і емерджентні властивості | Система - цілісність (Holism - англ. holos - греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів |
| Ідентифікація | Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему |
| Оточення | Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи |
| Концептуалізм | Система - це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію |

Відкриті системи домагаються примирення двох, часто конфліктуючих, курсів дій. Дії з підтримки збалансованості системи забезпечують погодженість і взаємодію з зовнішнім оточенням, що, у свою чергу, запобігає дуже швидким змінам, які можуть розбалансувати систему. Навпаки, дії з пристосованості системи до різних змін дозволяють адаптуватися до динаміки внутрішнього і зовнішнього попиту. Один курс дій, наприклад, орієнтований на стабільність і збереження досягнутого положення шляхом покупки, підтримки, перевірки і ремонту устаткування, набору і навчання працівників, використання правил процедур. Інший курс зосереджується на змінах за допомогою планування, вивчення ринку, розвитку виробництва нової продукції тощо. І те, й інше необхідно в інтересах виживання організації. Стабільні та добре оснащені організації, але не пристосовані до зміни умов, довго проіснувати не зможуть. З іншого боку, ті що пристосовуються, але не стабільні організації будуть не ефективними і також малоймовірно, що вони зможуть довго існувати.