

## ЛЕКЦІЯ 1

### Особливості управління комерційною та державною організацією

Системний підхід в управлінні організацією

**Система** - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Для організації характерні всі **властивості** системи:

- - Наявність безлічі елементів;
- - Їх відносна самостійність;
- - Єдність головної мети для всіх елементів;
- - Наявність зв'язків між ними;
- - Наявність певної структури;
- - Чітко виражене управління.

Організація складається з *безлічі елементів*. Ці елементи являють собою наступні підсистеми:

- • *соціальну* - об'єднання людей, що працюють в організації зі складним комплексом відносин між ними; основу цієї підсистеми становить робота з персоналом: підбір, навчання, мотивація, забезпечення відповідної якості трудового життя і т.п .;
- • *виробничо-технологічну* - комплекс машин, устаткування, сировини і матеріалів, використовуваних для одержання кінцевого продукту або послуги; робить значний вплив, наприклад, на рівень освіти та кваліфікацію персоналу, конкурентну позицію та імідж організації;
- • *інформаційну* - комплекс організаційно-технічних засобів, що надають необхідну інформацію для ефективних комунікацій і управління організацією;

- **економічну** - сукупність економічних процесів, що відбуваються в організації: рух капіталу, співвідношення витрат і доходів, інші економічні показники;
- **маркетингову**, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів в продуктах чи послугах організації шляхом вивчення ринку, створення системи збуту, формування оптимального ціноутворення і ефективної реклами.

За змістом і виконуваними функціями елементи істотно розрізняються. Певною мірою вони самостійні, але одночасно сумісні.

Працює забезпечується єдністю головної мети, якої підпорядковане функціонування кожного елемента. Головна мета - це місія організації. Вона пояснює суть діяльності, специфіку бізнесу і шлях розвитку - все те, що відрізняє цю організацію від інших у цій галузі. Місія є основою для постановки цілей кожній підсистемі: соціальною, економічною, маркетинговою і т.д. У свою чергу, цілі допомагають перейти від загального формулювання місії до її практичної реалізації.

Для реалізації місії та досягнення цілей необхідно сформувати впорядковані зв'язки між елементами системи, тобто певну структуру. **Організаційна структура** відображає внутрішню будову організації, що склалося в ній поділ праці, зв'язки і взаємодію підрозділів. Вона закріплює завдання, функції, права та обов'язки за кожним структурним підрозділом.

Координація діяльності всіх ланок організації досягається шляхом виділення:

- **керованої частини** або **об'єкта управління**, тобто того, чим управляють (виконавчі ланки);
- **керуючої частини** або **суб'єкта управління**, тобто того, що управляє (дирекція, адміністративно-управлінський апарат, менеджери).

Між суб'єктом і об'єктом управління існують прямі і зворотні зв'язки. Прямий зв'язок - це команда, яка надходить від суб'єкта до об'єкта управління. Зворотній зв'язок - це інформація, яка надходить від об'єкта до суб'єкта управління про виконання команд і стан керованої частини.

Таким чином, організація - це система, при цьому система керована.

Розрізняють два основних типи систем - закриті і відкриті. **Закриті системи** мають чіткі межі і незалежні від навколишнього їхнього середовища. **Відкриті системи**, навпаки, знаходяться в динамічній взаємодії із зовнішнім середовищем і піддаються її впливу. Ідея організації як відкритої системи вперше запропонована автором численних праць з теорії управління Честером Барнардом (1886-1961) ще в 1930-х рр., Проте для широкого визнання цієї концепції потурбувалися 30 років. Сьогодні, називаючи організацію системою, ми маємо на увазі саме відкриту систему; іншими словами, ми визнаємо, що організація постійно взаємодіє з навколишнім середовищем.

Діяльність *організації як відкритої системи* описується в термінах входять ресурсів, процесу трансформації, що виходять ресурсів, зворотного зв'язку і зовнішнього середовища (рис. 2.1). **Вхідними ресурсами** будь-якої компанії є сировина, фінанси, люди, інформація та інші ресурси, використовувані у виробництві товарів і послуг . У процесі **трансформації** ці ресурси перетворюються в готові товари або послуги під впливом службовців, управлінської діяльності та застосування технологій і методів роботи, використовуваних у цій організації. **Вихід** включає в себе товари та послуги, фінансові результати діяльності компанії, а також людський фактор, наприклад ступінь задоволеності роботою і рівень продуктивності праці працівників.



**Рис. 2.1. Організація як відкрита система**

Як бачимо, відкриті системи не є самодостатніми. Саме з навколишнього середовища організації отримують необхідні їм вводяться ресурси, і, крім того, середовище поглинає виробляються ними продукцію і послуги. Жодна компанія не може існувати, якщо вона не виконує урядові постанови, не підтримує відносин з постачальниками, або ігнорує інші зовнішні чинники. Структура, система управління і функціонування організації не тільки визначаються внутрішніми рішеннями або вибором, але і в значній мірі залежать від мінливих факторів зовнішнього середовища. Подібна залежність призводить до необхідності постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що передбачає:

- • виділення факторів зовнішнього середовища, що впливають на організацію;
- • виявлення вимог кожного з виділених факторів;
- • адаптацію організації до даним вимогам.

Одним з найбільш популярних методів вивчення середовища непрямого впливу є *PEST*-аналіз (від англ. *Political, Economic, Sociocultural, Technological*), тобто аналіз політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів (ПЕСТ-аналіз).

При аналізі середовища прямого впливу (ділового середовища) необхідно враховувати наступні її характеристики:

- **складність** (чим більше кількість і більш різноманітні елементи, тим складніше середу);
- **мінливість** пов'язана з тим, наскільки динамічні компоненти середовища (для нестабільного середовища характерні часті зміни, пов'язані, наприклад з діями конкурентів, появою нових технологій і т.д.);
- **невизначеність** - відсутність необхідної інформації про середовище і непередбачуваність відбуваються в ній змін (чим складніше і мінливіший середу, тим вище її невизначеність).

Для того щоб послабити ресурсну залежність організації від ділового середовища і знизити рівень її невизначеності, менеджерам необхідно забезпечити адаптивність своєї організації. **Адаптивність** - це здатність організації змінювати склалося в ній стан речей, тобто пристосовувати внутрішній зміст організації до зовнішніх умов. Можливі наступні **шляхи адаптації** організації:

- поліпшення взаємодії та інформованості про стан зовнішнього середовища;
- вдосконалення організаційної структури;
- стратегічне планування;
- підвищення кваліфікації персоналу і т.д.

Таким чином, згідно системному підходу ключові фактори успіху організації знаходяться як у зовнішній, так і у внутрішній середовищах. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію розвитку організації. Ефективність внутрішньої системи визначається її здатністю швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Становлення поглядів на організацію з погляду живого організму, до якого застосовні принципи і закони збереження і розвитку біологічних систем, привело, зокрема, до розвитку концепції життєвого циклу організації.

Під **життєвим циклом організації** розуміється сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя. Організації народжуються, дорослішають, досягають зрілості і вмирають. Це передбачувані зміни стану організації, які протікають у часі з певною послідовністю. Як правило, виділяють чотири стадії: народження, зростання, зрілість і спад.

Основні етапи життєвого циклу організації графічно представлені на рис. 2.2. На малюнку частина кривої, що має позитивний нахил, відображає стадії створення, розвитку і зрілості організації, інша її частина з негативним нахилом - стадія занепаду.



**Рис. 2.2. Життєвий цикл організації**

На **стадії народження** відбувається створення організації. Засновником виступає підприємець, поодинці або з декількома соратниками, що виконує всі роботи. У компанію на цій стадії часто приходять люди, залучені самою особистістю творця і розділяють його ідеї і надії. Комунікації між співробітниками легкі і неформальні. Всі працюють багато і довго, переробки компенсуються скромними зарплатами, вдячністю начальства і надіями на майбутні доходи. Контроль заснований на особистій участі керівника у всіх робочих процесах. Організація не формалізована і не бюрократизована, для неї характерна проста структура управління. Основна увага приділяється створенню нового продукту або послуги і завоюванню місця на ринку. Слід зазначити, що деякі компанії можуть зупинитися в своєму розвитку саме на цій стадії і існувати при такому стилі управління багато років.

Перехід організації до *стадії зростання* часто ускладнюється тим, що творці компанії повинні перетворитися на професіоналів-менеджерів. Це означає серйозне зміна стилю управління, до якого багато підприємці виявляються не готові. Тому на даному етапі нерідкі випадки запрошення професійних менеджерів з боку і передачі їм окремих функцій управління, а також звернення до консультантів для налагодження обліку і контролю. В цілому стадія зростання характеризується:

- • збільшенням числа співробітників;
- • поділом праці та зростанням спеціалізації;
- • більш формальними і знеособленими комунікаціями;
- • впровадженням систем стимулювання, бюджетування та стандартизації робіт та ін.

Головним завданням організації стає створення умов для економічного зростання та забезпечення високої якості товарів і послуг.

На *стадії зрілості* організація досягає лідируючого положення на ринку. У міру розширення асортименту продукції, що випускається і комплексу послуг створюються нові підрозділи, структура стає більш складною і ієрархічною. Формалізуються політика і розподіл відповідальності, посилюється централізація.

Як правило, на *стадії спаду* знижується попит на продукцію або послуги організації, зростає роль ціни і якості в конкурентній боротьбі. Часто організація перестає відповідати зовнішньому оточенню, стає надмірно бюрократичною і консервативною. У цих умовах необхідно скоригувати стратегію розвитку компанії, її структуру управління і провести інші організаційні зміни.

У міру переходу організації від однієї стадії розвитку до іншої відбувається накопичення організаційних проблем. Менеджерам важливо уявляти, чи є ці

проблеми наслідком прийняття невірних управлінських рішень, чи можуть вони бути дозволені шляхом незначних коректувань системи управління або вони свідчать про наближення наступної стадії життєвого циклу, а отже, пов'язані з необхідністю проведення організаційних змін. Таким чином, ефективна і стійка діяльність організації багато в чому залежить від того, як менеджери та працівники розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл і кожен його етап.