

## **Лекція 6. Сутність організаційного проектування**

### **План**

*6.1. Концептуальні терміни, сутність та етапи організаційного проектування.*

*6.2. Теоретичні засади, методологія проектування організаційних форм управління.*

*6.3. Зміст основних етапів проектування.*

*6.4. Методи і технологія проектування організаційних форм управління.*

*6.5. Чинники проектування організації.*

### **6.1. Концептуальні терміни, сутність та етапи організаційного проектування**

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем привели до істотного зростання організаційного чинника, визначивши особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства - 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 процесуального характеру є, насамперед, 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 позиції не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування". Проектування (від лат. - кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об'єкта, 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) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування – це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов зазначають, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес мають ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: "Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю".

Цілі організаційного проектування:

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

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й 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 ознак 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 у процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

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

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

Процес проектування організації має 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 у корегуванні 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 варто починати доти, доки 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 має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно 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 оцінювання організаційної структури за низкою критеріїв: економічністю, оптимальністю, оперативністю та надійністю.

## ***6.2. Теоретичні засади, методологія проектування організаційних форм управління***

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

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

*Бюрократична (механістична) модель.* За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються 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 за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил.

Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було

реалізувати 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 ґрунтується 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 у книзі "Управління інноваціями" (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка більшою мірою 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 істотно вплинути 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 у проектуванні організації представлено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Характеристика та умови ефективного використання механістичного та організаційного підходів до проектування організації**

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	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 мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають 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 наявна влада	Авторитет влади завойовується

Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: "Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи". За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

### 6.3. Зміст основних етапів проектування.

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних 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 щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На *етапі технічного проектування* передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проектуваній системі.

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

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем *організаційний проект* включає такі розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.
2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процесу часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.
3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.
4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробничепланування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.
5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.
6. Організаційні рішення за п. 1-5, що належать 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 належать до побудови виробничого процесу в просторі і 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 принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

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

*До критеріїв оцінювання 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);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, впровадження інновацій).

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

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація - надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління, її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

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

#### ***6.4. Методи і технологія проектування організаційних форм управління***

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

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- під час створення структури варто спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- у процесі проектування складного механізму – механізму управління – слід 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 найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має

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

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких 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 меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни 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 удосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінювання. Визначаються 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. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними 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, що є базою для побудови, аналізу

й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі 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 оцінюванні їх функціонування у 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 має базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. У процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі 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 мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації;

стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу.

*Квадрант 1.* Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. 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 цій 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 в зв'язку з частою зміною характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

*Квадрант 4.* Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у 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 зокрема.

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

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою 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 має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. 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 та вплив дизайну на стратегію організації. Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується 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 сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору – це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи "Астерн Груп", розмір організації набагато більше впливає на характер організаційного проектування, ніж технології.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, 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.

### ***Питання для самоконтролю***

- 1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.*
- 2. Назвіть принципи, на яких має базуватись процес організаційного проектування.*
- 3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?*
- 4. Що таке організування?*
- 5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.*
- 6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.*
- 7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.*
- 8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?*
- 9. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.*
- 10. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?*

## Тема 7. Самоорганізація

### План

**7.1. Природно-наукові засади, сутнісний зміст синергетики, синергетична концепція самоорганізації.**

**7.2. Застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права**

**7.3. Гнучкість і сталість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації, гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи**

### **7.1. Природно-наукові засади, сутнісний зміст синергетики, синергетична концепція самоорганізації**

Фундаментальні відкриття фізики, що, як правило, розглядаються як фундамент природознавства зокрема і науки в цілому, не тільки поглиблюють наші уявлення про природу, але і змінюють самі підходи до опису і сприйняття реальності. При цьому слід зазначити, що кожна кардинальна зміна уявлень на фізичну картину світу призводить, окрім іншого, до зміни способу, стилю самого мислення, зміни наукової парадигми. Історія розвитку людства показує, що з кожним новим фундаментальним відкриттям у фізиці і природознавстві принципово змінюється світогляд соціальних суб'єктів.

А. Ейнштейн писав, що «результати наукових досліджень дуже часто викликають зміни у філософських поглядах на проблеми, що поширюються далеко за межі обмежених областей самої науки».

Нова революція в природознавстві пов'язана з дослідженням особливостей еволюції складних систем, що самоорганізуються. У рамках згаданих досліджень виявилось, що за певних умов у нерівноважних відкритих системах спостерігається "самовільне" виникнення упорядкованих структур означає, що в дійсності еволюційний розвиток протікає спонтанно в напрямку від хаосу до порядку. Хто б міг подумати, що хаос і випадковість можуть виступати як активні початки, що породжують новий порядок у холі самоорганізації.

Самоорганізація в складних, відкритих системах свідчить про неможливість встановлення за ними суворого контролю. Цим системам не можна нав'язати шлях розвитку. Управління, якщо в цьому випадку можна застосовувати цей термін, такими системами може розглядатися лише як

процес впливу на виникаючі процеси їхнього розвитку, врахування самоорганізуючих аспектів у ході формування управлінських рішень.

Дослідження явищ самоорганізації складних відкритих систем поклали початок розвитку нового наукового напрямку - синергетиці. Новизна підходів, що пропонуються синергетикою, у даному випадку полягає в тому, що їх застосування дозволяє відійти від детерміністсько-механістичних підходів, що давно віджили себе.

Суть застарілого механістичного світогляду можна сформулювати в такий спосіб: знаючи в точності всі параметри системи у визначений проміжок часу і користуючись універсальними законами «світу-машини», уявляється можливим вирахувати стан системи в будь-який проміжок часу як у минулому, так і в майбутньому.

Такі погляди, в свій час, з'явившись в області природознавства, були сприйняті гуманітарними науками, що, слідом за фізикою, абсолютизували роль «універсальних» законів. Наприклад, Вольтер у своєму «Філософському словнику» стверджував, що «все управляється непорушними законами...все задалегідь встановлено...все необхідно обумовлено...Є люди, що перелякані цією істиною, допускають лише її половину, подібно боржникам, що вручають кредиторам лише половину свого боргу з проханням відстрочити виплати іншого. Одні події, кажуть такі люди, необхідні, інші - ні. Було б дивно, якби частина того, що відбувається, мала б відбуватися, а інша частина - ні...Я неодмінно повинен відчувати неподоланну потребу написати ці рядки, ви настільки ж неподоланну потребу засудити мене за них. Ми обоє однаково дурні, обоє – не більш ніж іграшки в руках обумовлення. Ваша природа полягає в тому, щоб діяти дурне, моя участь у тім, щоб любити істину й опублікувати її всупереч вам .

Подібні світоглядні основи яскраво проявилися при розробці нових для того часу підходів до опису об'єктів, досліджуваних гуманітарними науками. Зокрема, при формуванні школи природного права, що відіграє значну роль у сьогоденні праворозумінні. Невипадково знаменитий компаративіст Репс Давид пише, що природна школа права «відмовилася від схоластичного методу, прагнула бути подібною до точних наук, бачити в праві логічну аксіоматизовану систему. Вона виходить від ідеї природного порядку речей, заснованої на волі Бога, ставить у центр будь-якого суспільного ладу людину, підкреслюючи невід'ємні «природні права».

Ця парадигма знайшла своє відображення й у державно-правовій дійсності. С. Кара-Мурза пише, що «політична філософія парламентаризму винила як зліпок з механістичної картини світоустрою Ньютона. Теорія конституційної монархії в Англії прямо виводилася з моделі Ньютона. Конституція США - класичний приклад уявлення держави як рівноважної машини».

З розвитком науки (насамперед, природознавства), відкриттям явищ (наприклад, хімічного годинника), що не підкорялися «універсальним» законам детерміністів, питання щодо ролі необоротності, нелінійності і самоорганізації поставало все гостріше. Детерміністсько-механістична парадигма перестає повною мірою задовольняти потреби науки. У цій ситуації сьогодні на авансцену вийшла синергетика, з її новими підходами, що дозволяють вирішити і пояснити ті проблеми, що не знаходили свого вирішення в рамках «універсальних» законів.

Новизна і привабливість нового наукового напрямку привернула увагу не тільки природознавців, але і представників гуманітарних наук (зокрема, правознавців, що справедливо звернули увагу на зародження нової метатеорії, що здатна розв'язати багато проблем, до вирішення яких ця парадигма є непридатною). Наприклад, В.Бачинин пише, що «важлива роль у вирішенні виникаючих методологічних утруднень належить сформованому у ХХ ст. новому напрямку наукових знань синергетиці. Маючи міждисциплінарне значення, принципи синергетики дозволяють вибудовувати нові пояснювальні моделі багатьох природних, соціальних, культурних процесів».

Оскільки, у рамках запропонованого «формату» роботи неможливо досить переконливо продемонструвати реальну корисність застосування синергетичних принципів на прикладі конкретних теоретичних проблем, змушений обмежитися досить загальним описом можливості такого застосування.

На наш погляд, об'єкти державно-правової дійсності можна розглядати як складні відкриті системи. Це твердження ґрунтується на тому, що юридична наука вже досить давно підходить до об'єктів свого наукового інтересу як до сукупностей, що носять системний характер і, що включають у себе цілий ряд досить самостійних підсистем, що розвиваються в т.ч. і за своїми власними внутрішніми законами. Окрім того, через постійну взаємодію більшості цих систем з навколишнім світом, іншими соціально-політичними інституціями, і не тільки, ми можемо вести мову про те, що вони носять відкритий характер.

Таким чином, можна констатувати, що можливість розглядати державно-правову дійсність у цілому і її окремі складові як відкриті і складні системи, очевидна.

### ***7.2. Застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права***

Наступна проблема, що виникає при відповіді на питання про можливість застосування синергетичного підходу до дослідження державно-правової дійсності, – це з'ясування можливості розгляду зазначеної дійсності в цілому і складових її підсистемах як динамічних, тобто об'єктів, що постійно змінюються.

Варто відзначити, що опис державно-правових об'єктів як таких, ілю постійно змінюються (еволюціонуючих тощо) – це загальноприйнята точка зору. Тому, оскільки суспільство, держава, право є такими системами, то синергетична теорія, в цьому аспекті, не може не бути застосована й при опис дослідженні суспільства держави, права.

Як уявляється, запровадження нової методології в державно-правовій науці дозволить подолати масу труднощів, породжених позитивістсько-детерміністичною парадигмою, тих труднощів, на рішення яких представників позитивізму знаходиться тільки одна відповідь, названим Нобелевським лауреатом І. Пригожиним лейтмотивом позитивізму – не знаємо, і не будемо знати.

Варто погодитися з доктором соціологічних наук, професором Національної юридичної академії України В. Бачініним, який стверджує, що «у соціальних об'єктах з надскладним характером їхнього змісту традиційно-механістична модель причинності має обмежене поле застосування. Явища ; соціального світу знаходяться за тим порогом складності, де виявляється недостатність цієї моделі і необхідні додаткові пізнавальні зусилля. Повною мірою це відноситься до правової і кримінальної проблематики, де далеко не завжди спрацьовує пояснювальний принцип лінійно-казуальної детермінації подій».

Враховуючи викладене вище, можна сформулювати наступні загальні висновки:

- на сучасному етапі розвитку людства саме синергетика претендує на роль нової метанауки, що здатна вирішити безліч проблем, пов'язаних, у тому числі, з пізнанням державно-правової дійсності;

- основні принципи і категорії синергетичної теорії, незважаючи на те, що вони розроблені в рамках природничих наук, без сумніву, можуть бути використані для опису і дослідження державно-правових явищ, і обумовлено тим, що об'єкти, які вивчає юридична наука, за своєю природою цілком відповідають об'єктам дослідження синергетики, і можуть бути описані за допомогою її категоріально-понятійного апарату;
- детерміністична концепція на сьогоденному етапі розвитку юридичних наук не дозволяє повною мірою вирішити ті теоретичні і практичні задачі (проблеми), що ставляться перед ними;
- запровадження синергетичної методології дозволяє сподіватися, що з її застосуванням з'явиться можливість адекватним чином вирішити безліч проблем, що стоять перед державно-правовою наукою, як в загальнотеоретичній, так і в суто практичній площині, і які не можуть бути вирішені в рамках раніше сформованих концепцій;
- для застосування зазначених підходів необхідно продовжувати проводити всебічну роботу, спрямовану на адаптацію синергетичної парадигми до дослідження державно-правової дійсності.

### ***7.3. Гнучкість і сталість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації, гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи***

При безупинному управлінні передбачається необхідність постійного відстеження стану об'єкта управління шляхом безупинного збору інформації для забезпечення можливості оперативної корекції об'єкта управління при неприпустимих відхиленнях від заданого стану.

Особливе місце займають системи реального часу. У цих системах спостереження, і управління об'єктом проводяться безупинно для того, щоб мати можливість у будь-який час втрутитися в поведінку об'єкта управління і привести його до необхідного стану.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших для будь-якої системи, у тому числі і для систем управління. Для забезпечення стійкості важливі: безперервність управління; виключенню помилок в оцінці стану об'єкта управління; виключення затримок в оцінці стану і об'єкта управління; чіткі і послідовні дії персоналу.

Системи, захищені від різних впливів, що збурюють, тобто несанкціонованих дій, називаються системами з функціональною стійкістю але гармонійної чи статичної лінеаризації.

Стійкість систем при впливі на них випадкових збурювань вивчається теорією стійкості стохастичних систем. Виникаючі з різних причин відхилення початкових умов від їхніх розрахункових значень називають початковими збурюваннями чи перешкодами входу, а рух, що система буде удосконалити і при наявності цих збурювань, збуреним рухом.

Поняття стійкості систем тісно пов'язане із загальним поняттям стійкості руху чи рівноваги. Якщо система, відхилена від положення рівноваги, повертається в первісне положення після усунення причини, що викликала відхилення, то рівновага стійка. Якщо відхилення не зникає, а продовжує рости то рівновага хитка. Вплив, при якому стійка рівновага переходить у хитку, називають критичним впливом (збурюванням), а стан системи – критичним станом системи. Процес повернення системи в рівноважний стан називають релаксацією. Строго кажучи, параметри рівноважної системи не є абсолютні фіксованими, у мікрообсягах вони можуть випробувати малі коливання біля своїх середніх значень (флуктуації).

Флуктуація – (коливання) – це випадкові відхилення величин, що спостерігаються, від їхніх середніх значень. Флуктуація відбувається в будь-яких показниках (величин) від їхній середніх (запланованих) величин і описується методами статистики і теорії ймовірностей.

Варто розрізняти стійкість системи управління, системи показників стійкість функціонування самого підприємства, що залежить від її показників, життєвого циклу підприємства й етапу цього життєвого цикл} також ряду інших причин.

Окрім того, стійкість управління характеризує розтягнутість цикл управління. Чим оперативність управління вища, тобто відповідно тривалість циклу управління менша, тим і більш ефективний вплив системи управління на поведінку об'єкта.

Важливим фактором стійкості підприємства є його гнучкість, гнучкість системи управління. Під гнучкістю управління розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються. Гнучкість управління забезпечується застосуванням відповідних алгоритмів управління, а таї різними технічними й організаційними заходами.

Можливість кризи і підвищення ймовірності її настання виникли перехідні періоди розвитку фірми, у періоди між етапами циклу розвитку. Такі періоди можна розглядати у вигляді міжетапних процесів переходу фірми з одного стану в інший. Виникнення потенціалу розвитку народжує небезпеку кризи. Криза характеризує ключове протиріччя розвитку. Але не завжди це небезпека руйнівної кризи. Це може бути криза відновлення, криза прискорення, криза пошуку чи криза спаду в економіці.

В реальній дійсності, зокрема в економіці таких систем, просто не існує. Дослідники економічних систем розглядають звичайно два види стійкості на рівні підприємства: це рівновага і гомеостазис. Рівновага допускає рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. Гомеостазис - це стійкий стан системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме у взаємодії із зовнішнім середовищем виявляється результативність роботи організації. В даний час не існує чіткої класифікації видів стійкості. Проте, з позицій системного підходу для підприємства можна розглядати наступні види стійкості: стійкість техніки; технологічну стійкість; організаційну стійкість; стійкість зовнішніх зв'язків; соціально-психологічну стійкість; фінансову стійкість; екологічну стійкість; організаційно-економічну стійкість; стійкість роботи персоналу; комунікаційну стійкість; інноваційну стійкість: структурну стійкість тощо. Якщо навіть поверхово оцінити тільки наведені види стійкості, то можна з упевненістю сказати, що усі вони впливають на можливості організації і її результативність. Фінансова стійкість відіграє роль ніби результуючої категорії. Рівні фінансової стійкості впливають на можливості підприємства в галузі відновлення техніки, створення резерву виробничих потужностей, запасів матеріальних ресурсів, необхідних для стійкого розвитку підприємства, системи матеріального стимулювання тощо. Однак фінансова діяльність відбиває тільки одну сторону багатоаспектного функціонування і розвитку підприємства і не дозволяє говорити про загальну стійкість розглянутої організації. Вона не відбиває, окрім наведених, стійкість роботи структурних підрозділів, без чіткої роботи яких не можна домогтися загальної стійкості організації.

Взагалі кажучи, корисно і вчасно буде згадати про те, що таке стійкість в уявленні різних дослідників.

"Поняття рівноваги і пов'язане з ним поняття стійкості відіграють важливу евристичну роль у вивченні динамічно розвинутих систем, виступаючи в якості однієї з умовних точок відліку. Проблема полягає лише в

тім, що на основі цих понять не можна побудувати цілісного поясним процесів у відповідних системах".

Питання стійкості економічних систем розроблені дотепер недостатньо чітко. Проте, у системах автоматизованого управління (САУ) вважають, що "стан системи називається стійким, якщо відхилення від нього залишається як завгодно малим при будь-яких досить малих змінах вхідних сигналів". Стійкість різного типу визначається різними методами. Точна і строга теорія стійкості систем, описана звичайними диференціальними рівняннями, створені А.М. Ляпуновим у 1892 р.

Сукупність значень параметрів, при яких система стійка, називають межею стійкості. Близькість системи до межі стійкості оцінюється запасами стійкості за фазою й амплітудою, що визначають за амплітудно-фазовими характеристиками розімкнутої САУ. Для перебування достатніх умов стійкості часто застосовують метод функцій Ляпунова. Достатні частотні критерії абсолютної стійкості запропоновані математиком В.М. Поповим. Поряд з точними методами дослідження на практиці застосовуються наближені методи, засновані на використанні функцій, що описують, наприклад, методи гармонійної чи статичної лінеаризації.

Стійкість систем при впливі на них випадкових збурювань вивчається теорією стійкості стохастичних систем. Виникаючі з різних причин відхилення початкових умов від їхніх розрахункових значень називають початковими збурюваннями чи перешкодами входу, а рух, що система буде удосконалював при наявності цих збурювань, збуреним рухом. Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновляє. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це дві сторони однієї медалі, одне не може існувати без іншого, це свого роду закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку.

Квазистабільний (удавано стабільний) стан і криза виступають стійких антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Треба враховувати, що будь-яке нововведення веде до дестабілізації системи (у більшій чи меншій мірі хвилювання, занепокоєння і є свого роду кризою.

Виникнення потенціалу нової фірми, як правило, пов'язане з загальною економічною ситуацією в регіоні чи країні, де передбачається її дія. Цей період схожий на підприємництво в галузі малого бізнесу: народження ідеї і перші обережні кроки в її реалізації; підвищена підприємницька активність, підвищена ймовірність помилок керівництва при прийнятті важливих рішень; несподівана поява на ринку сильних конкурентів; нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин в організації; якість технічної організаційно-технологічної підготовки виробництва; некомпетентні функціональних підрозділів у плануванні, забезпеченні і реалізації прийнятих рішень; невизначеність у виборі місії організації і методах її досягнення; неправильна чи недостатньо продумана інноваційна політика; помилки і промахи в маркетинговій політиці; твердість у плануванні і реалізації планів (недостатня гнучкість і еластичність); помилки в інвестиційній політиці; відсутність уваги і недостатній облік внутрішніх перемінних в організації; незнання і недостатній облік законів і закономірностей організації; відсутність належної уваги до стратегічного планування чи недооцінка незнання методів бюджетування; відсутність на їх основі превентивної політики, здатної передбачати чи хоча б пом'якшувати можливість настання кризової ситуації; відсутність необхідного резерву для безкризової роботи організації; відсутність знань в галузі оперативного планування і управління виробництвом. Звичайно ж, наведені причини не охоплюють, та й не можуть охопити усі випадки, що приводять до кризи. Та й це не головне. У наше завдання входить розкрити основні, самі "популярні" причини і прорахунки, що найчастіше зустрічаються на виробництві.

Деякі з них керівниками, на жаль, не помічаються, а якщо і видимі, то вважаються малозначимими. Багато причин, знайомі керівникам, можливо відомі й інші досить близькі з перерахованих, але невідомі методи боротьби з ними. Тому, нам здається, що якоюсь мірою ми допоможемо керівникам різного рангу справитися з ними і набути впевненості у своїй важкій роботі. Ми постараємося зупинитися на них і в міру відведеного часу (обсягу) розкрити основні з наведених причин і показати шляхи вирішення виникаючих проблем. Ми зупинимося на так званих перехідних процесах здатних привести фірму до кризи.

Кризи при виникненні експлерентів, як правило, незначно впливають на загальну ринкову ситуацію в окремій країні чи в окремому регіоні. Це пов'язане з тим, що ці фірми здебільшого мають нечислений персонал, їх ринкові позиції

незначні, вони готові до невдачі. У багатьох країнах існує державна підтримка таких фірм (мале підприємництво), тому що вони є важливою сферою підприємницької активності в галузі інновацій, реагування на зміни потреб і попиту.

Але якщо кількість експлерентів, що потрапляють у кризову ситуацію починає перевищувати критичну масу, можуть виникнути негативні, так звані; системні (емерджентні і синергічні) ефекти, що роблять вже істотний вплив на життєдіяльність окремого регіону, соціальну напруженість у ньому. Через те, що ці фірми невеликі за кількістю зайнятих і часто безприбуткові, особливо на початку своєї діяльності, вони не можуть містити окрему структурну одиницю, що спеціалізується на прогнозуванні запобігання мінімізації втрат від кризи. Тому менеджери експлерентних фірм повинні володіти азами прогностики, теорії криз і бути економічно грамотними. Без перерахованих знань успіх діяльності фірм малоімовірний. Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливим кризам все більше й більше стає значним фактором в успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності. Тому необхідно приділяти велику увагу спеціальній підготовці з антикризового управління менеджерів різних фірм, але особливо, тих, у яких існує підвищена небезпека виникнення кризи, ризикованих компаній.

Зникнення значної частини фірм і особливо знову виниклих і тих, що одержали юридичний статус, фіксується статистикою багатьох країн. Англійські дослідники відзначають, що до кінця другого року доживає не більше 20-30% знову виниклих фірм.

Другий перехідний період - становлення. Він характеризується реальною появою нової фірми як самостійної організації в економічному середовищі, що має деякі ринкові позиції, юридичне оформлення. Для пацієнтів проблеми можливості кризи змінюються радикальним чином. Починають виявлятися і прогресувати проблеми організаційного і людського потенціалу. Пацієнти виростають з експлерентів і в залежності від стадії розвитку вони можуть бути близькі за впливом на ринок до експлерентів (початкова стадія розвитку пацієнта). Іноді пацієнти можуть відповідати віолентам (заклучна стадія розвитку пацієнта) і, як показує практика, кількість невдач у цих фірм коливається від 40 до 80%. Це пов'язане з тим, що бути "біля керма" управління пацієнтів і експлерентів далеко не одне й те ж.

Особливість розвитку пацієнтів полягає в тім, що вони вкрай агресивні своїх діях і не звертають уваги на зовнішнє середовище. Це пов'язане з тим що

пацієнтам необхідно "захопити" певну нішу ринку і довести свою заможність. Ці фірми з вирішення питань запобігання криз найбільш важко керовані, їхня агресивність може компенсуватися тільки підприємницькою культурою всього суспільства.

Третій перехідний період називається утвердженням. Він характеризується закріпленням позицій фірми на ринку, появою певних конкурентних переваг і реалізацією їх у поведінці на ринку. У цей період фірма самостверджується на ринку, але у внутрішніх процесах розвитку можлива поява потенціалу відторгнення від неї іншої фірми чи поділу її на самостійні фірми. Адже віоленти є найбільш великими, що роблять значний вплив на ринкову ситуацію, фірмами. Для них існує небезпека кризи. Вона полягає в загостреній конкурентній боротьбі, організаційній складності, характерній для великих фірм, соціально-психологічних моментах, інноваційній заспокоєності менеджерів.

Банкрутство чи розпад таких фірм можуть привести до найтяжчих, причому не тільки економічних, наслідків, як у регіоні розташування фірми, так і в масштабах світових економічних відносин. Тому необхідне регулювання розвитку цих фірм як на регіональному, так і на державному рівнях. Вони особливо мають потребу в антикризовому управлінні, що повинно враховувати і національні інтереси, і світові тенденції розвитку економіки. Криза віолента порушує не тільки баланс на ринку, але і викликає серйозні ускладнення в соціальній сфері. У більшості країн законодавство про банкрутство, як правило орієнтоване саме на цей тип. В Україні законодавча база і досвід з вирішення проблеми банкрутства тільки починають формуватися. І процеси ці проходять суперечливо. Необхідно враховувати великий спектр факторів – соціальних, економічних, екологічних науково-технічних.

Четвертий перехідний період називається періодом падіння. Він характеризується зниженням більшості важливих показників життєдіяльності фірми. Взагалі падіння основних показників - це вже не небезпека, а ознаки кризи, але темпи падіння можуть показувати, чи варто це оцінювати як настання необоротної кризи, чи це етап розвитку, найбільш небезпечний для виникнення руйнівної кризи.

Криза – це крайнє загострення протиріч, що поступово підвищують небезпеку руйнування, розпаду. Криза – це різкі і значні зміни. Зі стану падіння може бути позитивний вихід. Тут велику роль відіграє система державної регулювання, що повинна бути спрямована на збереження нормальною

загального соціально-економічного становища. Це особливо важливо для країн що мають велику обробну промисловість. Україна належить до таких країн. Сьогодні можна спостерігати процеси розпаду багатьох підприємств (колишніх віолентів) на дрібні фірми-комутанти. Дуже часто вони стають погрозою екологічної безпеки. От чому необхідна загальнодержавна програма антикризового управління, її основне завдання – мінімізація збитку при банкрутстві підприємства чи його поділі.

П'ятий перехідний період називається результатом. Це період остаточного руйнування фірми, її ліквідації тим чи іншим шляхом. Кожний з перехідних періодів, так само, як і етапи, має свої тимчасові границі і якісні особливості. Перші визначаються ефективністю управління, точніше системою антикризового управління, другі – закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку фірми. Ці властивості можна розглянути за внутрішніми і зовнішніми ознаками. Внутрішні властивості фінансове становище, керованість, соціально-психологічна атмосфера діяльності, інтелектуальний і інноваційний потенціал, ресурсозбереження, стратегія, інформаційні технології, якість персоналу. Зовнішні ознаки конкурентоспроможність, конкурентні переваги, імідж фірми, регіональна структура, структура, соціально-політична позиція, міжнародні зв'язки, паблік рілейшнєнз, природні умови. Саме поєднання всіх цих властивостей, виражене в показниках функціонування фірми, і характеризує якісну визначеність етапу її розвитку. А перехідний період відбиває послідовні зміни у визначеному напрямку від етапу до етапу. Але не всілякі зміни відбивають перехідний період. Існують зміни що характеризують просту нестійкість, флуктуацію (коливання) показників під впливом природних чи соціальних умов, перипетії конкурентної боротьби, ситуації ринку тощо. Тому в практиці антикризового управління дуже важливо вміти розпізнавати характер змін у керованих і некерованих процесах, відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування фірми.

### ***Питання для самоконтролю***

- 1. Охарактеризуйте природно-наукові засади синергетики.*
- 2. У чому полягає сутнісний зміст, синергетична концепція самоорганізації.*
- 3. Назвіть основні принципи синергетичної теорії.*

*4. Охарактеризуйте умови застосування основних принципів синергетичної теорії при дослідженні держави та права.*