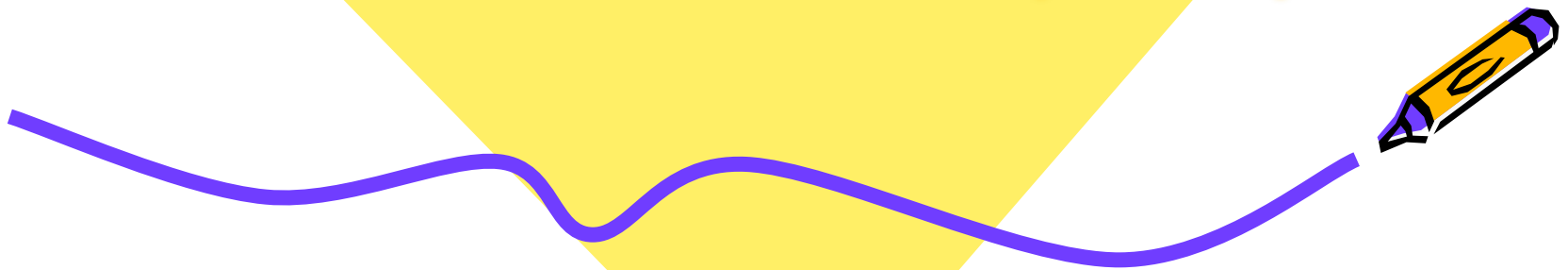




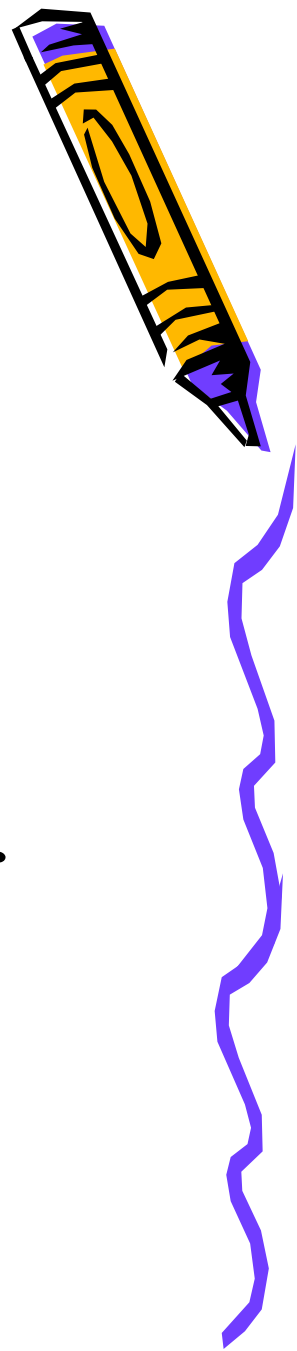
## Лекція 4

# Закони організації та механізми їх прояву



# План

1. Сутність законів організації
2. Універсальні закони організації
3. Специфічні закони організації
4. Взаємозв'язок законів організації



# Сутність законів організації

**Закон** - це об'єктивно існуючий, необхідний, суттєвий, стійкий, повторюючийся взаємозв'язок між явищами в природі та суспільстві.



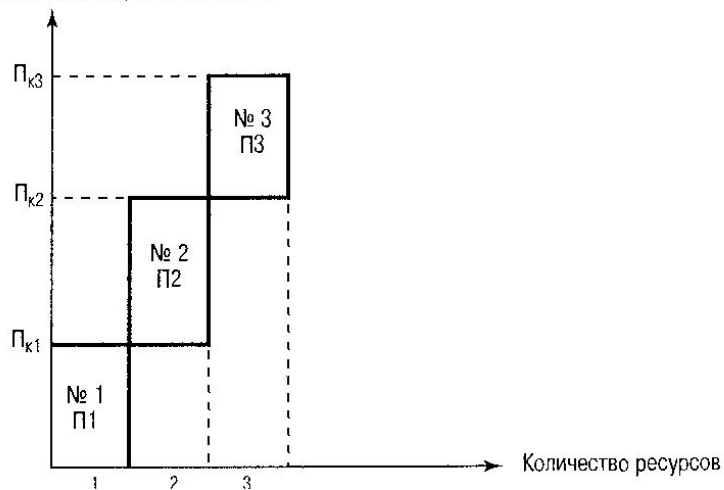
# Потенціал організації

Слово «потенціал» походить від латинського *potentia* — сила і позначає джерела, можливості, засоби, ресурси і запаси, які можуть бути приведені в дію або використані для вирішення якої-небудь задачі.

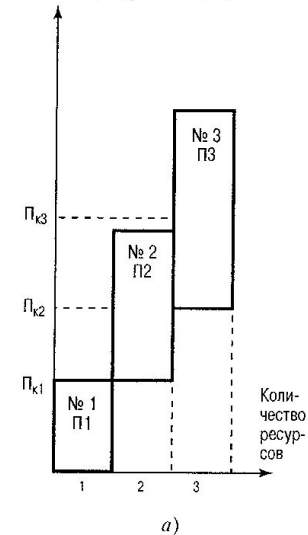
Потенціал залежить від кожного з працівників і їх розстановки, технологічної оснащеності і професіоналізму керівників.

## Варіанти результатів суміщення потенціалів

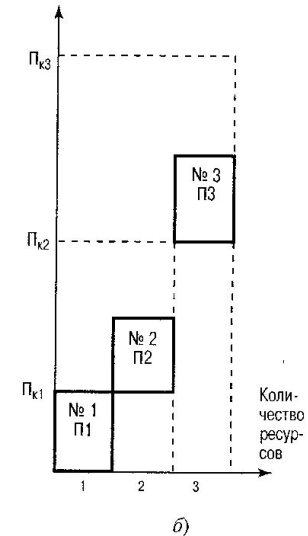
Потенціал ресурса и компании



Потенціал ресурса и компании



Потенціал ресурса и компании



## Закон синергії

3

*Для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше за просту суму потенціалів, що входять в неї ресурсів (технологій, персоналу, комп'ютерів і т. д.) або істотно менше*

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлеглі не знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлеглі знають про закон.                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характер стихійної дії Закону. Персонал компанії діятиме на рівні здорового глузду, виходячи з наявних засобів. Керівники компанії будуть основну увагу звертати на особисті і професійні якості фахівців, що знов приймаються, технічні характеристики устаткування. Проте навіть дуже хороший професіонал і чудова людина може не вписатися в мікроклімат колективу | Керівник прагнутиме досягти гармонії у використуванні всіх ресурсів компанії, зокрема придбавати або правильно розставляти технологічне устаткування і персонал, вводити прогресивну систему стимулювання і професійного навчання. Підлеглі можуть не зрозуміти стратегічних і тактичних задумів керівника і почнуть явно або приховано чинити опір. | Керівник і своїх рішеннях може спиратися на розуміння з боку підлеглих. Працівники, що знають даний закон, з розумінням відноситимуться до дій керівника по гармонізації діяльності і використування ресурсів. |

# Закон самозбереження

4

Даний закон може бути представлений з виді наступного співвідношення:

$$\sum_{i=1}^n (R1i + R2i) > \sum_{i=1}^n (V1i + V2i),$$

де  $R1i$  - внутрішній потенціал (ресурс);  $R2i$  - зовнішній потенціал організації в  $i$ -ой області (економіка, політика, фінанси і т.д.), сприяючих її розвитку.  $V1i$  - внутрішній потенціал організації;  $V2i$  - потенціал зовнішнього середовища в  $i$ -ой області, прагнучих ліквідувати організацію або завдати їй відчутної шкоди.

Ліва частина формули носить назву «Потенціал творення» ( $C$ ), а права - «потенціал руйнування» ( $P$ ). Таким чином, сума творчих ресурсів організації завжди прагне бути більше суми руйнівних ресурсів. Формулу можна представити у вигляді:  $C > P$ .

Таким чином, власник або керівник компанії, оцінивши свої можливості, вибирає такі варіанти наборів ресурсів, щоб величина  $C$  лише небагато перевершувала величину  $P$ .

$$C - P \rightarrow \min.$$

| Рівень | Діапазон значень, % | Варіанти рішень і коментарі                                                                                                                                                                                                            |
|--------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | -1000 – -1000       | Руйнівні чинники дуже сильні для компанії і додаткова допомога навряд їй допоможе. Компанію слід ліквідувати                                                                                                                           |
| 2      | -40 – -10           | Для старих компаній це можливо короточасний період спаду в загальному циклі «підйом-спад». Інакше компанію необхідно ліквідувати або реорганізовувати.<br>Нові компанії необхідно або ліквідувати, або знаходити нові ресурси творення |
| 3      | 0                   | Якщо ситуація короточасна, то це епізод в звичній конкурентній боротьбі за виживання. Якщо ж ситуація затягується, то необхідно ухвалювати кардинальні рішення,                                                                        |
| 4      | 10– 50              | Нормальна ситуація в ринковій економіці.                                                                                                                                                                                               |
| 5      | 100 – 200           | Сприятлива ситуація в ринковій економіці                                                                                                                                                                                               |
| 6      | 300 – 500           | Компанія працює в незаконно пільгових умовах. Це може викликати відкриту незадоволеність аналогічних компаній. Така ситуація служить сигналом до швидкої розплати (покаранню).                                                         |
| 7      | 600 – 1000          | Звичайно ця ситуація пов'язана з індивідуальним лобюванням інтересів компанії або відмиванням «брудних грошей». Компанію слід негайно ліквідувати                                                                                      |

## Закон самозбереження

5

**Кожна система (соціальна або біологічна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс)**

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлеглі не знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлеглі знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самозбереження компанія функціонує успішно. Закон себе практично не проявляє і у керівника немає підстав для занепокоєння. При наростанні несприятливих дій (збільшується потенціал руйнування) і фактичному переході компанії до 1-му, 2-му і 3-му рівнів самозбереження організація в особі всього колективу починає чинити опір (нарощувати потенціал творення). | На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самосохранения, коли спостерігається стабільність в переважанні потенціалу творення керівник своїми рішеннями лише стабілізує необхідний рівень самозбереження. Персонал при цьому відчуває стабільність і упевненість. При переміщенні організації в несприятливі рівні самозбереження (1-й, 2-й, 3-й або 7-й) персонал почне активізуватися, частина з них покине організацію, зменшивши тим самим потенціал творення компанії, а інші пропонуватимуть керівнику швидкі, часто сумнівні варіанти нарощування потенціалу творення або ослаблення потенціалу руйнування. | На 4-у, 5-у і початку 6-го рівнів самозбереження, керівник і підлеглі формують необхідні ресурси для стабілізації діяльності компанії у разі виникнення руйнівних форс-мажорних ситуацій, змін структури попиту на продукцію, змін курсів цінних паперів і ін. Керівник і підлеглі досягають взаємодії з ключових питань розвитку окремих підрозділів і компанії в цілому. |

# Закон розвитку

Математична інтерпретація закону:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{\max}$$

де  $R_j$  - потенціал системи на  $j$ -ом (1,2, ... 8) етапі життєвого циклу.  $R_{ij}$  - потенціал системи в  $i$ -й області (економіка, техніка, політика, фінанси) на  $j$ -ом етапі.

Розвиток організації, її продукції описується кривою життєвого циклу. Вона включає вісім взаємозв'язаних етапів (рис. 1): нечутливості (З1), упродовження (З2), зростання (З3), зрілість (З4), насичення (З5), спад (З6), крах (З7) і ліквідація або утилізація (З8).

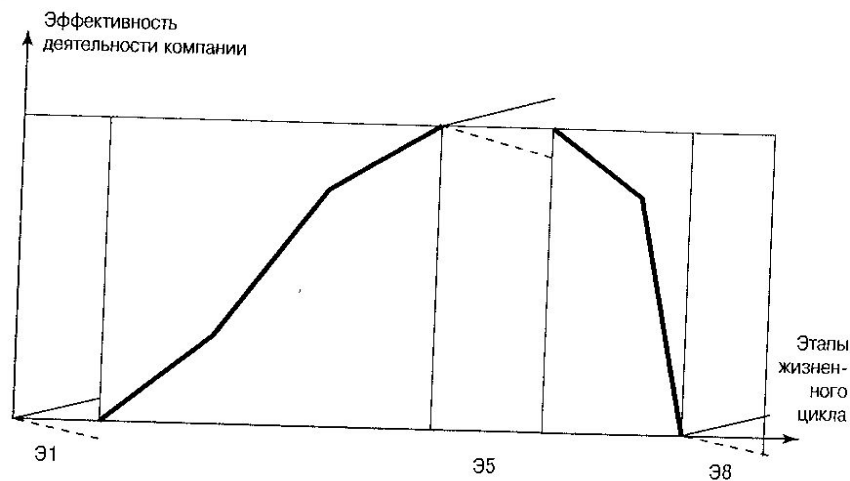
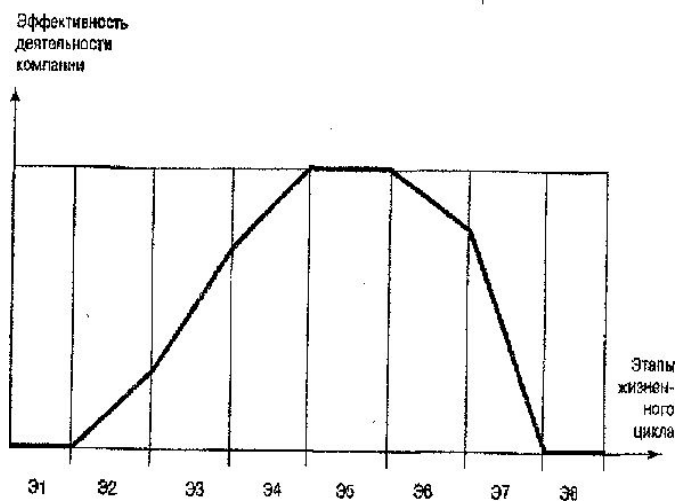


Рис. 1. Динаміка розвитку організації

## Закон розвитку

7

**Кожна система (соціальна або біологічна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу**

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлеглі не знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлеглі знають про закон.                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| персонал прагнучим до інтенсивного розширення виробництва, залучення додаткових інвестицій. Не завжди ці дії відповідатимуть реальним потребам ринку і можливостям компанії. Вантаж накопиченого потенціалу понизить маневреність компанії або не дозволить їй вийти на заплановані результати. Витративши або неефективно використавши наявні ресурси, компанія може перервати свій життєвий цикл. | формою свідомої реалізації закону розвитку є бізнес-план компанії. Він, зокрема, включає: опис виробничого процесу і перелік операцій, які передбачається доручити субпідрядникам; перелік виробничих приміщень, верстатів і устаткування; відомості про постачальників сировини; ціни; канали збуту; характер реклами; прогноз збуту нової продукції; цільові показники. | Характер дії виявляється в усвідомленій реалізації розроблених в бізнес-плані цілей і задач за допомогою узгоджених засобів і методів. Ключові рішення керівництва завжди знаходитимуть підтримку персоналу. |

## Закон інформованості-впорядкованості

8

**Кожна система (соціальна або біологічна) прагне якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження)**

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлеглі не знають про закон.                                                                                                                              | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлеглі знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Персонал, піклуючись про стійке положення своєї компанії прагнучим збирати якомога більше інформацію про конкурентів, ринки збуту і ін., не завжди замислюючись про її впорядкованість і об'єм. | Знання як правило реалізуються у вчинках. Таким чином, професійний керівник завчасно планує використання ті чи інші джерела із заданими характеристиками інформації. Про всі ці джерела і саму інформацію підлеглі можуть і не знати. Проте їх турбуватиме слабка, на їх погляд, інформаційна підтримка діяльності компанії. Тому вони прагнутимуть принести керівнику якомога більше інформацію про конкурентів, ринки збуту тощо. | Керівник і підлеглі обізнані про деталі виконуваного завдання, використовувані засоби і методи, джерела і характер необхідної інформації. Наперед вибирають компанії, що надають надійну інформацію, і підписують з ними договори. Кожній групі працівників в рамках їх повноважень і відповідальності визначають джерела необхідної інформації і порядок інформаційної взаємодії. При такому варіанті додаткова інформація буде практично не потрібна. |

## Закон аналізу і синтезу

**Кожна система (біологічна або соціальна) прагне настроїтися на найекономніший режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій**

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлегли не знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлегли не знають.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлегли знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Незалежно від дій керівника в будь-якій компанії постійно відбуваються формальні і неформальні перетворення, направлені на поточну гармонізацію діяльності колективу. Вони стосуються реформування документообігу, перерозподілу функцій, перерозподілу пріоритетів в міжособових відносинах, зміни структури компанії, зміни кількості персоналу і якості його підготовки і т.д. | Закон формує два напрями для усунення невідповідностей: формальне і неформальне. Формальне здійснюється фахівцями компанії з реформування і реструктуризації наперед (по попередженню). Неформальне - працівниками, на яких безпосередньо позначаються виникаючі невідповідності. Працівники здійснюють перетворення в реальному режимі часу, тобто оперативно, часто не чекаючи результатів закладених раніше перетворень. | Закон формує переважно формальний напрям для усунення невідповідностей. Воно здійснюється керівниками або фахівцями компанії наперед (по попередженню). При цьому неформальний напрям йтиме в рамках формального як керована ініціатива. Як правило, підлегли притягуються до обговорення і формування стратегії розвитку компанії, у тому числі і до питань реформування і реструктуризації. Знаючи стратегію, підлегли краще розуміють маневри керівництва і компанії в цілому, а також сумлінніше виконують функції, обумовлені розробленою стратегією. |

## Закон композиції-пропорційності

Кожна система (біологічна і соціальна) прагне придбати, створити або зберегти в своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції)

### Варіанти реалізації закону

| <i>Перший варіант</i><br>Керівники і підлеглі не знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Другий варіант</i><br>Керівник знає про закон, а підлеглі не знають.                                                                                                                                           | <i>Третій варіант</i><br>Керівники і підлеглі знають про закон.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон формує один - неформальний напрям зменшення невідповідностей. Воно здійснюється працівниками, на яких безпосередньо позначаються можливі або вже наявні невідповідності. Працівники оперативно здійснюють перетворення в реальному режимі часу. Таке самоналаштування часто приводить до перевитрати ресурсів або до їх неякісного використання. | Формальне здійснюється фахівцями компанії. Вони наперед розраховують і закладають в бізнес-план компанії необхідні ресурси і їх пропорції. Неформальне - працівниками, оцінюючими поточне забезпечення ресурсами. | Формальне здійснюється фахівцями компанії, які наперед розраховують і закладають в бізнес-план компанії необхідні ресурси і їх пропорції. Неформальне - працівниками, які свідомо реалізують одержані завдання. У разі появи невідповідностей в наборі ресурсів або їх пропорцій керівник і підлеглі діятимуть спільно в рамках єдиних цілей компанії. |

# Специфічні закони організації



**Закон оптимального завантаження:** «Для кожної людини існує оптимальний об'єм завантаження роботою, при якому повною мірою розкриваються його здібності і можливості».

**Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації:** «Процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу його мислення».

**Закон ефективного осмислення:** «Ефективне осмислення нового можливе за наявності у людини великого об'єму знань або інформації з даної тематики».

**Закон установки:** «Будь-яка людина сприймає якнайповніші ту інформацію, на яку він настроївся і до якої він приготувався».

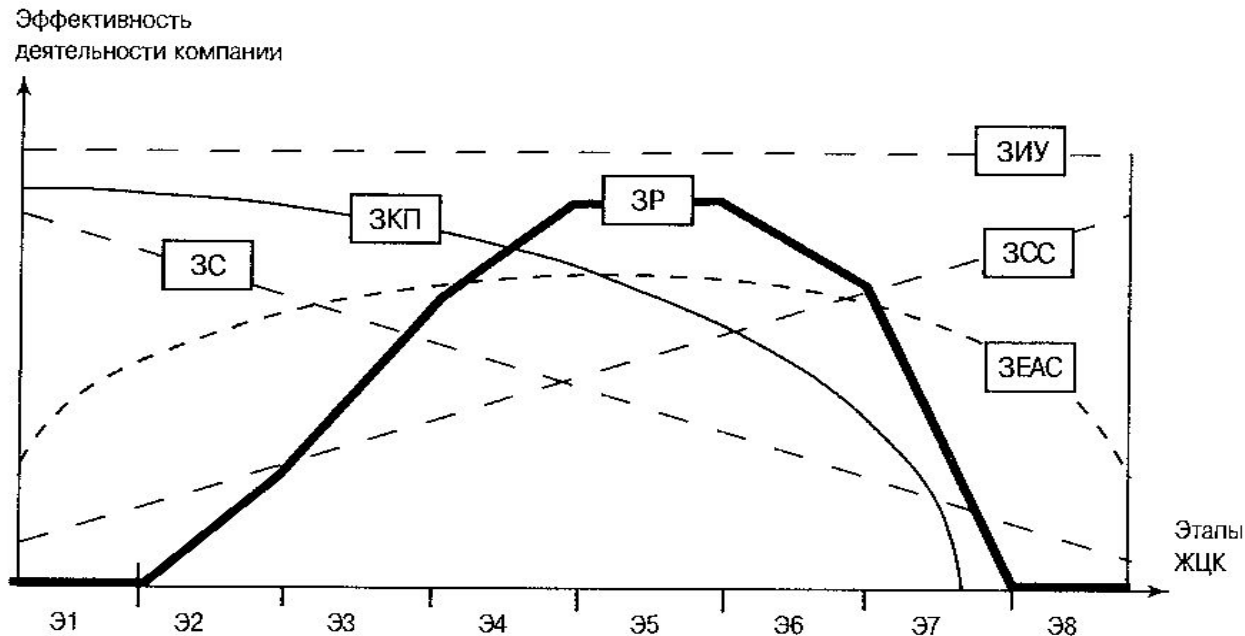
**Закон стійкості інформації:** «Перша інформація про яку-небудь подію, що поступила людині, є стійкішою, ніж повторна про ту ж подію».

**Закон дохідливості інформації:** «Дохідливість повідомлення для людини буде вищим при одночасному використуванні декількох форм подачі однієї і тієї ж інформації (мультимедіа)».



# Взаємозв'язок законів організації

1  
2



| Найменування закону організації            | Позначення етапів . |                   |
|--------------------------------------------|---------------------|-------------------|
|                                            | максимальний вплив  | мінімальний вплив |
| Закон синергії (ЗС)                        | Э1                  | Э8                |
| Закон композиції-пропорційності (ЗКП)      | Э1, Э2              | Э7, Э8            |
| Закон розвитку (ЗР)                        | Э5                  | Э8                |
| Закон інформованості-впорядкованості (ЗИУ) | Э1 – Э8             |                   |
| Закон самозбереження (ЗСС)                 | Э8                  | Э1                |
| Закон єдності аналіза і синтезу (ЗЕАС)     | Э1, Э8              | Э5                |