

## Динамічна мережа у системі конфігурацій Г. Мінцберґа

### Анотація

У статті ми розглянули поліструктурну партію або партію зі змінною структурою – динамічною мережею у системі структурних конфігурацій Генрі Мінцберґа, а підрозділ такої організації – як багатоміноменклатурне перервно-потокове виробництво керівних впливів із неструктурованого потоку інформації, що надходить із складного і динамічного зовнішнього середовища.

Визначили проблеми сучасних політичних партій, які неможливо вирішити у рамках розглянутих Г. Мінцберґом структурних конфігурацій і вирішення яких потребує створення нової конфігурації, що здатна це здійснити.

Показали, що такою структурною конфігурацією може стати розроблена нами змінна структура політичних партій – динамічна мережа. Припустили, що її слід розмістити над запропонованим Г. Мінцберґом шестикутником конфігурацій – на вершині неправильної шестигранної піраміди із цим шестикутником в основі. Таке її розміщення зумовлено тим, що динамічна мережа не може зробити із базового шестикутника, семикутника, ставши його новою вершиною, адже вона не володіє власним унікальним механізмом координації, а одночасно використовує всі існуючі. Також вона не включає нової – сьомої домінуючої частини організації, а інтегрує в операційному ядрі усі інші її складові.

Також ми обґрунтували, чому динамічну мережу не можна розташувати всередині шестикутника, розглядаючи її як гібрид запропонованих Г. Мінцберґом конфігурацій. Підставою так вважати стало те, що динамічна мережа не просто використовує всі існуючі в межах шестикутника координаційні механізми. Вона зв'язує їх в єдиний цілісний складений координаційний механізм, що призначений для координації роботи єдиної частини організації, яку можна віднести до інакшого типу, ніж типи усіх інших частин структурної схеми організації – до динамічного типу.

Таким чином, єдиною частиною організації зі змінною структурою – динамічною мережею стане її динамічне операційне ядро із напівпроникною межею із зовнішнім середовищем у вигляді сукупності секторальних мереж, яке виконуватиме функції усіх інших частин організації і яке, для виконання цих функцій, зможе у будь-який момент часу повністю або частково реструктуруватися у будь-які організаційні структури – ті, які забезпечать виникнення відповідних якостей, що необхідні для вирішення задач у зовнішніх субсередовищах певних типів у певні моменти часу.

Показали, що в основі складеного координаційного механізму змінної структури – динамічної мережі лежить взаємне узгодження, яке впорядковане і посилене стандартизацією праці, кваліфікації, випуску і норм, а також прямим контролем.

Обґрунтували виникнення сукупності нових якостей у політичних партій в результаті запровадження у їхніх різнорівневих підрозділах змінної структури – динамічної мережі. Першою з них стане вибіркоче набуття і утримання протягом необхідного часу динамічним операційним ядром організації частини корисних якостей усіх охоплених шестикутником конфігурацій при уникненні більшості їхніх основних недоліків. Другою важливою якістю стане здатність політичних організацій зі змінною структурою – динамічною мережею формувати у своїх членів сукупність мотивацій, що спроможні компенсувати у політичних партіях відсутність матеріальних мотивацій, з допомогою яких відбувається управління поведінкою персоналу у бізнесі та на виробництві. Наступна нова якість політичних партій виникне через те, що найбільш бюрократичний координаційний механізм – стандартизація процесів праці механістичної бюрократії, частково упорядкувавши перебіг процесів взаємного узгодження у множині адхократичних груп, зупинить їхню подальшу бюрократизацію, що посилить позитивні якості цих обох конфігурацій, послабивши негативні.

Також ми розглянули координаційні механізми, які використано для організації роботи кожної зі структурних одиниць партії зі змінною структурою – динамічною мережею.

Показали, що, з однієї сторони, влада у різнорівневих партійних підрозділах належить експертам і професіоналам у силу їхніх знань у пріоритетних для партії секторах, а з іншої – усі члени і запрошені не члени розширеного засідання керівного органу партійного підрозділу будь-якого рівня є вже або стануть незабаром експертами і професіоналами у цих секторах. Зробили припущення, що такий підхід повинен стати основою кадрової політики політичних партій зі змінною структурою – динамічною мережею.

Розглянули місце різнорівневих підрозділів політичних партій у системі державної влади, конкурентну боротьбу між ними за право його зайняти та наслідки приходу до влади партій різних структурних типів.

Показали, що партійне виробництво можна вважати багатоміномклатурним перервно-потоким виробництвом унікальної, хоча і стандартизованої за типами, продукції – керівних впливів у рамках стратегічного управління зовнішніми середовищем та стратегічного самоуправління самим підрозділом.

Розглянули параметри дизайну змінної структури – динамічної мережі: спеціалізацію у виконанні робочих завдань; формалізацію поведінки; навчання та індоктринацію; групування; розміри організаційних одиниць; системи планування і контролю; інструменти взаємодії; децентралізацію. Зробили висновок про те, що у політичних партіях безконфліктну діяльність можна забезпечити лише стандартизацією робочих процесів – координаційним механізмом механістичної бюрократії, коли ніхто із членів чи лідерів партійного підрозділу не вказує іншому члену, що той має робити, оскільки замість них це забезпечує знеособлений і визнаний усіма порядок діяльності в динамічній мережі.

Розглянули умови функціонування динамічної мережі. Зробили висновок про те, що зовнішнє середовище сучасних українських політичних партій за класифікацією Г. Мінцберга є динамічним і складним. Їхні «політичні ринки» є диверсифікованими, що зумовлено широким діапазоном клієнтури (від громадян до організацій і спільнот різного типу), продуктів і послуг (керівних впливів різного типу у різних сферах життєдіяльності суспільства на різних його рівнях), географічних регіонів розповсюдження продукції (усієї країни, областей, населених пунктів, районів, громад). При цьому зовнішнє середовище цих організацій за своєю структурою є нерівномірним і неоднорідним. Разом з тим, воно варіюється від сприятливого до ворожого.

Припустили, що розроблена нами змінна структура – динамічна мережа із основним механізмом координації – взаємним узгодженням, яке доповнюється, упорядковується і посилюється усіма іншими механізмами координації, стане оптимальною структурою для політичних партій, що діють у складному і динамічному зовнішньому середовищі – сучасному суспільстві.

Розглянули недоліки адхократії, як найближчої до динамічної мережі конфігурації, зокрема притаманну адхократії невизначеність і конфліктність та реакції людей, змушених у діяти в таких умовах, її неефективність та її схильність до необґрунтованих перетворень в інші конфігурації. Показали, що динамічна мережа здатна нівелювати усі ці недоліки шляхом використання складеного механізму координації, який стабілізує процеси взаємного узгодження у первинних адхократичних групах, упорядковуючи і посилюючи їх стандартизацією праці, кваліфікації, випуску і норм, а також прямим контролем.

## **Зміст**

1. Система конфігурацій організаційних структур Г. Мінцберга
  - 1.1. Координаційні механізми організацій
  - 1.2. Базова структурна схема для аналізу організацій
  - 1.3. Конфігурації організаційних структур
2. Змінна структура – динамічна мережа у системі конфігурацій Г. Мінцберга
3. Координаційні механізми у структурних одиницях політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею
4. Розподіл влади у партіях зі змінною структурою – динамічною мережею та його вплив на кадрову політику
5. Політичні партії як стратегічні вершини органів державної влади
6. Підрозділ політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею як багатоміномклатурне перервно-потоківне виробництво
7. Параметри дизайну змінної структури – динамічної мережі

- 7.1. Спеціалізація у виконанні робочих завдань
- 7.2. Формалізація поведінки
- 7.3. Навчання та індоктринація
- 7.4. Групування
- 7.5. Розміри організаційних одиниць
- 7.6. Системи планування і контролю
- 7.7. Інструменти взаємодії
- 7.8. Децентралізація
- 8. Умови функціонування динамічної мережі
  - 8.1. Вік і розмір
  - 8.2. Технічна система
  - 8.3. Зовнішнє середовище
  - 8.4. Влада
- 9. Недоліки адхократії та способи їхнього подолання у змінній структурі – динамічній мережі
  - 9.1. Людська реакція на невизначеність
  - 9.2. Проблеми ефективності
  - 9.3. Небезпеки необґрунтованих трансформацій

В одній з попередніх публікацій [1] ми представили функціональну модель політичної партії з точки зору організаційного підходу і виробили засади конструювання поліструктурних політичних партій – організацій зі змінною структурою – динамічною мережею. Також ми розглянули технологію діяльності різнорівневих підрозділів поліструктурної партії [2], її основний політичний процес [3], організаційну структуру [4], стратегію розгортання [5] і покроковий порядок побудови партійної централі [6]. У публікації [7] ми представили поліструктурну модель політичної партії зі змінною структурою і розглянули всі її структурні одиниці у класифікації груп Еріка Берна.

У цій публікації ми розглянемо поліструктурну партію у системі конфігурацій Генрі Мінцберґа [8], а її підрозділ – як багатомономенклатурне перервно-потоківне виробництво керівних впливів із неструктурованого потоку інформації, яка надходить із складного та динамічного зовнішнього середовища. Далі ми будемо виділяти *курсивом* використані і представлені у вільному викладі цитати із роботи [8] цього автора.

# 1. Система конфігурацій організаційних структур Г. Мінцберґа

## 1.1. Координаційні механізми організацій

Г. Мінцберґ у своїй книзі розглядає *шість координаційних механізмів, що в основному розкривають способи, за допомогою яких організації координують свою діяльність: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску, стандартизація навичок і знань (кваліфікації) і стандартизація норм (соціалізація).*

Слід сказати, що автор виділив шостий механізм координації поза рамками викладу основного матеріалу книги, однак в силу його актуальності для нашого аналізу, ми розглянемо цей механізм на рівних правах із п'ятьма основними. Відповідно далі ми на цій же підставі розглянемо запропоновану автором шосту структурну конфігурацію та відповідну їй шосту частину організації.

**Взаємне узгодження** сприяє координації праці завдяки простому процесу неформальних комунікацій.

**Прямий контроль** сприяє координації тому, що відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину.

**Стандартизація робочих процесів** передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту праці.

**Стандартизація випуску** передбачає специфікацію результатів праці, наприклад параметрів виробів або норм вироблення.

**Стандартизація навичок і знань** (кваліфікації) означає точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників.

**Соціалізація або стандартизація норм** виникає навколо якоїсь надихаючої ідеї, завдання або місії, що має на меті змінити якусь сторону суспільства чи самих членів організації, або ж тільки дати їм якийсь унікальний досвід і супутній їй набір думок і норм. Місія повинна бути чіткою і надихаючою – ні її, ні набір супутніх їй норм не можна змінити.

На практиці, як правило, **комбінуються всі шість координаційних механізмів**. Незалежно від ступеня стандартизації завжди необхідна якась частка прямого контролю і взаємного регулювання. Сучасні організації просто не можуть існувати без керівника та неформального спілкування, які потрібні хоча б для подолання нееластичності стандартизації. Більшість з них має власну місію та набір відповідних їй внутрішніх норм та цінностей.

Розглядаючи поліструктурну партію у системі конфігурацій Генрі Мінцберґа ми спробуємо заперечити його тезу про те, що сучасні організації не можуть

існувати без керівника. Ми припускаємо, що розроблена нами змінна структура політичних партій – динамічна мережа дозволить ефективно та результативно діяти організаціям без такої позиції у складному і невизначеному зовнішньому середовищі. Діяти, будучи полілідерними – тобто уникнувши одноосібного лідерства, як ахіллесової п'яти існуючих ієрархічно структурованих політичних партій у сенсі їхнього потрапляння під зовнішнє управління.

## **1.2. Базова структурна схема для аналізу організацій**

Г. Мінцберг для розгляду різних типів організацій використовує єдину базову структурну схему (схема 1), яку можна по різному обігравати, показуючи, що може відбуватися в організаціях і які форми вони можуть приймати.

*В операційне ядро організації входять її члени (оператори), які виконують пов'язану з виробництвом товарів і послуг основну діяльність. Оператори виконують чотири основні функції: забезпечують початкову базу виробництва; трансформують початкові матеріали в готову продукцію; розподіляють продукцію; надають пряму підтримку забезпечення початкових умов, трансформації та розподілу результату.*

*Стратегічна вершина зобов'язана забезпечити ефективне виконання організацією її місії, а також обслуговування потреб тих, хто контролює організацію чи володіє іншою владою над нею (власники, державні органи, професійні об'єднання, групи впливу).*



**Схема 1.** Базова схема організації Г. Мінцберґа (А)

*Стратегічна вершина має три кола обов'язків: прямий контроль; управління прикордонними умовами діяльності організації - її взаєминами із зовнішнім середовищем; розробкою стратегії організації, яку можна розглядати як сполучну ланку між організацією і зовнішнім середовищем.*

*Стратегічна вершина і операційне ядро з'єднує ланцюжок наділених формальними повноваженнями менеджерів **серединної лінії**. Ланцюжок тягнеться від вищих керівників до менеджерів першого рівня, що знаходяться безпосередньо над підлеглими їм операторами, і втілює координаційний механізм, який автор називає прямим контролем. У більшості випадків такі ланцюжки є скалярними, тобто витягнутими зверху до низу в одну пряму лінію.*

*До **техноструктури** відносяться аналітики (і штат службовців, що їм допомагають), які обслуговують організацію, впливаючи на роботу інших співробітників. Аналітики не беруть безпосередньої участі в операційному робочому потоці - вони можуть проектувати його, планувати, модифікувати, навчати задіяних в ньому людей, але самі не є його*

учасниками. Техноструктура ефективна тільки тоді, коли використання аналітичних інструментів дозволяє підвищити продуктивність інших працівників. Аналітики техноструктури, що спеціалізуються на питаннях управління, визначають форми стандартизації в організації. Відповідно для трьох механізмів координації можна виділити три типи аналітиків з питань управління: техніки-нормувальники, які стандартизують робочі процеси; аналітики з планування і контролю, які стандартизують результат; аналітики-кадровики, які стандартизують кваліфікацію. Додатково у розглянутих Г. Мінцбергом у місіонерських організаціях можна виділити ідеологів, які стандартизують норми, тобто трактують ідеологію.

Розвиток організації зазвичай супроводжується створенням різного роду штатних підрозділів, які займаються не стандартизацією, а додатковим обслуговуванням самої організації. Це організаційні одиниці від їдальні і поштового відділу до юрисконсультів і відділу зі зв'язків з громадськістю. Їхніх співробітників автор вважає **допоміжним персоналом**, а цю частину організації - **допоміжною**.

Розглядаючи місіонерську організацію, Г. Мінцберг зазначає, що **ідеологія** - це жива (нехай технічно і нежива) частина кожної організації, принаймні очевидна для тих, хто володіє тим самим невловимим шостим почуттям. Проникливий відвідувач організації «відчуває» її з порогу. Тут під ідеологією Г. Мінцберг має на увазі систему поглядів організації на саму себе, але не на суспільство, в якому вона функціонує. Зазначимо, що предметом нашого розгляду є політичні партії – організації, ідеологія яких у першу чергу є системою поглядів на суспільство, у якому вони функціонують, а не лише на саму себе.

На думку автора, ідеологію можна зобразити у вигляді ореолу (який на схемі 1 ми додали до автентичної схеми з [8]), що оточує базову схему організації.

### 1.3. Конфігурації організаційних структур

Генрі Мінцберг у своїй книзі [8] виділяє шість різних конфігурацій організаційних структур: просту структуру, механістичну бюрократію, професійну бюрократію, дивізійну форму, адхократію та місіонерську форму. У кожній конфігурації домінує, не повторюючись, один з шести координаційних механізмів і грають найважливішу роль різні частини організації.

Автор зазначає, що кожна конфігурація - це чистий або «ідеальний» тип, теоретична логічна комбінація ситуаційних і проєктних параметрів. Всі шість можна вважати певним робочим шестикутником, всередині якого можна виявити реальні організації – гібриди конфігурацій і перехідні форми.



На думку автора, зрозуміти внутрішній простір можна, тільки визначивши його межі.

Г. Мінцберг розглядає організацію як структуру, в якій борються шість різних спрямувань кожної з її частин. Більшість організацій відчувають вплив всіх шести сил; проте в тій мірі, в якій обставини сприяють одній з них, організація тяжіє до певної конфігурації.

**Стратегічна вершина** прагне до **централізації**, завдяки якій вона отримує можливість зберігати контроль над прийняттям рішень. Це стає можливим, коли для координації діяльності використовується **прямий контроль**. У разі наявності відповідних умов виникає конфігурація, яку автор називає **простою структурою**. Зазначимо, що це прагнення у партології розглядається як дія у політичних партіях закону олігархізації Міхельса, що зумовлює утворення у партіях згуртованого керівного ядра, яке усвідомлює власні інтереси і діє з метою їхньої реалізації за рахунок початкових інтересів усієї партії. З часом це приводить до надмірної централізації влади, а далі зумовлює її перетворення у партію лідерського типу.

**Техноструктура** бореться за стандартизацію - а саме, за найжорсткішу її форму, **стандартизацію робочих процесів**. Справа в тому, що розробка стандартів є сенсом її існування. Дане устремління рівносильно тяжі до **обмеженої горизонтальної децентралізації** (див. розділ 7.8). Якщо умови сприяють цьому прагненню, організація структурується як **механістична бюрократія**.

Зі свого боку, представники **операційного ядра** прагнуть мінімізувати вплив адміністраторів - менеджерів і аналітиків - на свою діяльність. Тобто вони підтримують **горизонтальну і вертикальну децентралізацію**. Досягнувши успіху в цьому, вони діють відносно автономно, домагаючись необхідної координації за допомогою **стандартизації кваліфікації**. Таким чином, оператори виступають за професіоналізм, тобто за використання навчання поза даною організацією, яке сприяє підвищенню рівня використовуваних ними навичок. Якщо умови сприяють цьому, організація структурується як **професійна бюрократія**.

Менеджери **серединної лінії** також є прихильниками автономії, але вони домагаються її в інший спосіб - «відбираючи» певний обсяг владних повноважень у стратегічної вершини і, якщо необхідно, в операційного ядра і концентруючи їх у своїх підрозділах. По суті, вони віддають перевагу **обмеженій вертикальній децентралізації**. Як наслідок менеджери серединної лінії відчувають тягу до «балканізації» структури, до розщеплення її на ринково орієнтовані організаційні одиниці, які можуть контролювати власні рішення; у справі координації менеджери обмежуються

*стандартизацією випуску. Якщо умови сприяють цьому прагненню, виникає дивізійна форма.*

*Допоміжний персонал набуває максимальний вплив в організації не тоді, коли його члени отримують автономію, а коли для прийняття рішень необхідні співпраця і об'єднання їхніх зусиль, їхніх знань. Це можливо у випадку, коли організація структурує виробничу діяльність за робочими сузір'ями, які в результаті **децентралізації** вибірково наділяються владою і можуть координувати взаємодії всередині груп або між ними за допомогою **взаємного узгодження**. Якщо умови сприяють цьому прагненню до співпраці, організація приймає форму **адхократії**.*

*Ідеологія, як шоста – невидима частина організації, зумовлює прагнення членів останньої до усвідомлення своєї місії, до проповідування від імені організації. Це прагнення - одне з багатьох, але у деяких випадках воно досить потужне для того, щоб характеристики **місіонерської форми** пересилили інші фактори, які підштовхують організацію до іншої чистої конфігурації. У цьому випадку механізмом координації виступає соціалізація або **стандартизація норм**. Г. Мінцберг вважає, що така організація досягає **найчистішої форми децентралізації**, в якій відсутні привілейовані в чому б то не було групи (що максимально наближає конфігурацію до демократичного ідеалу, хоча сильне, харизматичне лідерство - і проста структура - має бути першою попередньою умовою створення ідеології).*

На нашу думку, будь-яка місіонерська організація з простою структурою і харизматичним лідерством дійсно розпочинає свою діяльність максимально децентралізованою і демократичною, але з плином часу, внаслідок дії закону олігархізації Міхельса, вона швидко централізується, причому тим швидше, чим інтенсивнішою є взаємодія її членів.

Незбалансованість прагнень представників різних частин організації раніше чи пізніше приводить до її структурної трансформації, що особливо небезпечно у випадку політичних партій, у яких ніщо не обмежує дію закону олігархізації Міхельса. **Це зумовлює потребу створення нової конфігурації, яка би зрівноважувала усі перелічені прагнення і запровадження якої дозволило би створити ефективну і результативну політичну партію, здатну протягом тривалого часу реалізовувати початкову мету, утримуючи у фокусі своєї уваги ідеологічні цілі, цінності та принципи.**

## **2. Змінна структура – динамічна мережа у системі конфігурацій Г. Мінцберга**

На основі викладеного у попередньому розділі можна стверджувати, що Г. Мінцберг розглядає *набір конфігурацій як систему або типологію чистих типів, кожен з яких описує основний вид організаційної структури і її ситуації.*

При цьому автор підкреслює, що шість конфігурацій слід розглядати не як шість окремих систем, що взаємно виключають одна одну, а як одну систему, як інтегровану систему координат або теорію, що допомагає розуміти і проєктувати складні реально існуючі організації. В той же час він розглядає розроблену ним систему із шести конфігурацій як підставу для опису структурних гібридів.

На його думку, в загальному єдиної найкращої структури не існує, але зокрема така може бути знайдена, якщо параметри дизайну узгоджуються один з одним і з ситуаційними чинниками, утворюючи гармонійну конфігурацію.

Г. Мінцберг' зазначає, що у представленому в основній частині його книги [8] п'ятикутнику насправді слід бачити шестикутник, який включає місіонерську (ідеологічну) конфігурацію, що була коротко представлена автором у самому її кінці. Описуючи цей шестикутник, Г. Мінцберг' постійно мав на увазі, що ефективно структурування організацій - свого роду збірна картинка, яку слід скласти з окремих елементів - шести частин організації, шести механізмів координації, дев'яти параметрів дизайну, чотирьох наборів ситуаційних чинників. Далі він розглядає, як вони поєднуються один з одним: їх можна зібрати шістьма способами, а щоб спроектувати ефективну організацію, необхідно вибрати один з них. Або принаймні логічну композицію з усіх шести. Визначити кожну конкретну ситуацію, а потім розставити елементи по своїх місцях.

На думку автора, це має сенс для багатьох організацій, але не для всіх. Деяким необхідно піти від стандартних рішень. Іншими словами, цим організаціям слід створити свої власні конфігурації, побудувавши нові структури – такі, що раніше не зустрічалися, але є не менш послідовними. Тому у самому кінці книги автор запропонував заключну гіпотезу організаційної ефективності, яка хоча і є сумісною з вимогами інших гіпотез про відповідність і послідовності, але перевищує їх. Він назвав її **гіпотезою створення: ефективно структурування іноді вимагає створення нової конфігурації, оригінальної, але все ж послідовної комбінації параметрів дизайну і ситуаційних чинників. Не всяка організація здатна створити цілісну нову структурну форму. Але деякі, щоб бути по-справжньому ефективними, повинні це зробити.**

На нашу думку, написане Г. Мінцбергом у першу чергу стосується сучасних політичних організацій, які гостро потребують створення принципово нової конфігурації, що виходить за межі представленого цим автором шестикутника. Цю потребу зумовлюють наступні проблеми:

- критично складне і динамічне зовнішнє середовище, у якому діє політична партія, конкуруючи за владу із достатньо складними організаційними суб'єктами – олігархічними кланами, спецслужбами і організованою злочинністю;
- висока ймовірність ескалації внутрішніх конфліктів у політичних організаціях;

- відсутність у їхніх лідерів основного джерела управлінської енергії менеджерів бізнесових та виробничих організацій – влади заохочувати і карати зміною розміру грошових виплат;
- критично мала кількість часу, який члени політичних організацій можуть виділити для партійної діяльності на волонтерських засадах;
- географічна розосередженість секторальних фахівців та експертів, відсутність структурованих комунікацій між ними щодо виникаючих проблем у секторах їхньої спеціалізації на різних рівнях суспільства і категоричне небажання більшості з них ставати членами політичних партій та діяти безоплатно у їхньому складі.

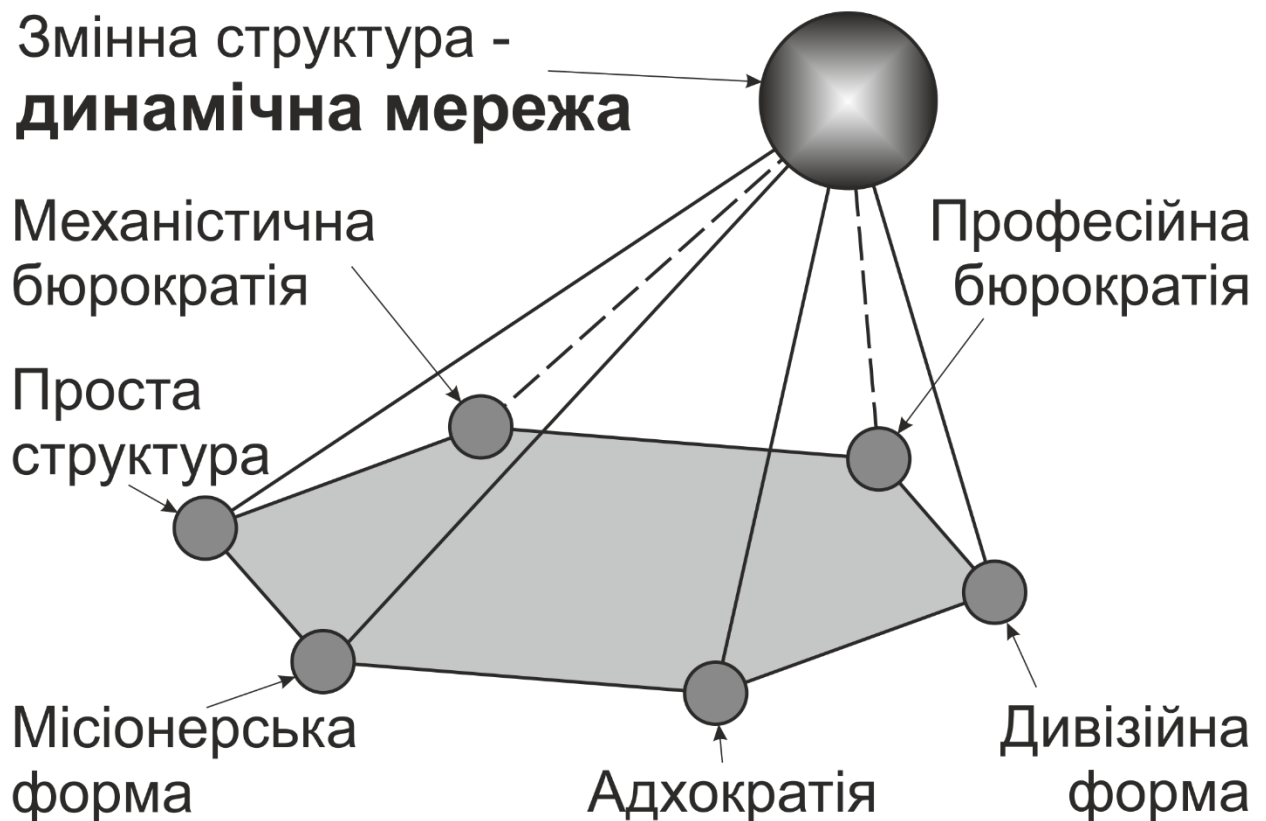
На нашу думку, **жодна із представлених Г. Мінцбергом конфігурацій не здатна вирішити сукупності перелічені вище проблеми політичних організацій. З метою їхнього вирішення ми розробили нову конфігурацію – змінну структуру політичних партій – динамічну мережу, яку представили у роботах [1, 4, 9].**

**Динамічна мережа** – це змінна структура політичних організацій – мультирозумних систем соціальної моделі, у яких рішення виробляються, обговорюються і приймаються у впорядкованій мережі, а виконуються усіма її учасниками після циклічного переструктурування у множину тимчасових ієрархій, що забезпечує можливість чисельного зростання таких організацій, їхнє ускладнення, саморозвиток і утримує їхню цілісність у динамічній рівновазі.

Нагадаємо, що метою мультирозумних систем соціальної моделі є суміщення інтересів їхніх цілеспрямованих елементів одне з одним [10]. Тобто **взаємне узгодження**, яке у нашому випадку забезпечується методикою колективної діяльності великих груп людей у динамічній мережі [11].

На схемі 2 ми розмістили розроблену нами конфігурацію – динамічну мережу над запропонованим Г. Мінцбергом шестикутником конфігурацій – на вершині неправильної шестигранної піраміди із цим шестикутником в основі.

## Змінна структура - динамічна мережа



**Схема 2.** Змінна структура – динамічна мережа як вершина неправильної шестигранної піраміди, в основі якої лежить шестикутник конфігурацій Г. Мінцберґа.

Таке її розміщення зумовлено тим, що динамічна мережа не може зробити із базового шестикутника, семикутник, ставши його новою вершиною, адже вона не володіє власним унікальним механізмом координації, а **одночасно використовує всі існуючі**. Також вона не включає нової – сьомої домінуючої частини організації, а **інтегрує в операційному ядрі усі інші її складові**.

В той же час ми вважаємо, що динамічну мережу не можна розташувати всередині шестикутника, розглядаючи її як гібрид запропонованих Г. Мінцберґом конфігурацій.

Підставою так вважати стало те, що динамічна мережа не просто використовує всі існуючі в межах шестикутника координаційні механізми. Вона зв'язує їх в єдиний цілісний **складений координаційний механізм**, що призначений для координації роботи **єдиної частини організації**, яку можна віднести до інакшого типу, ніж типи усіх інших частин структурної схеми організації – до **динамічного типу**.

Таким чином, єдиною частиною організації зі змінною структурою – динамічною мережею є її **динамічне операційне ядро із напівпроникною межею із зовнішнім середовищем у вигляді сукупності секторальних мереж**, яке виконує функції усіх інших частин організації і яке, для виконання цих функцій, здатне у будь-який момент часу повністю або частково реструктуруватися у будь-які організаційні структури – ті, які забезпечать

виникнення відповідних якостей, що необхідні для вирішення задач у зовнішніх середовищах певних типів у певні моменти часу (схема 3).



**Схема 3.** Структурна схема динамічної мережі – змінної структури політичних організацій

Зображене на схемі 3 динамічне операційне ядро організації зі змінною структурою – динамічною мережею інтегрує у собі всі інші частини базової схеми організації Г. Мінцберґа і послідовно виконує їхні функції. Тобто, поряд із виділеними Г. Мінцберґом видимими частинами організації, динамічне операційне ядро включає у себе й невидиму частину – ідеологію, яка, як ми показали у нашій роботі, має бути «живою», адаптивною – тобто давати реальні, а не ритуальні відповіді на виклики, що виникають у реальному часі. Це означає, що ідеологія із її цілями, принципами та цінностями повинна бути не стільки у вигляді зафіксованого тексту, скільки формуватися, утримуватися і переформовуватися у головах її носіїв – членів і прихильників політичної партії.

Секретаріат на цій схемі ми зобразили як допоміжну частину організації з метою показати його обслуговуючу роль і виділити координуючу функцію. В той же час ми розглядаємо секретаріат як трирівневу виконавчу групу [4], що є невід'ємною частиною динамічного операційного ядра, яке утворює, формує і повністю контролює її.

Виділений на схемі організаційно-технологічний відділ є тимчасовою проєктною групою, яка також є невід'ємною частиною динамічного

операційного ядра і лише **тимчасово** забезпечує організаційно-технологічний супровід запровадження і налаштування змінної структури у різнорівневих підрозділах політичної партії до їхнього виходу у робочий режим. За деякий час порядок роботи закріпиться на рівні організаційної культури, стане звичаєм (загальноприйнятим порядком, набором правил, які здавна існують у партії) і почне самовідтворюватися, долаючи спроби його підважити.

Представлені на схемі секторальні мережі формально не входять в організацію – вони складають напівпроникну межу між нею і зовнішнім середовищем або сполучну ланку між ними. Секторальні мережі формують порядок денний різнорівневих партійних підрозділів у власних секторах, пропонують способи вирішення поточних секторальних питань порядку денного, об'єднують компетентних фахівців та професіоналів у відповідних секторах і дозволяють налагодити ефективну неформальну комунікацію між ними та членами секторальних груп розширених засідань керівних органів кожного з цих підрозділів – тобто з учасниками його динамічного операційного ядра.

Отже, згідно нашого припущення, динамічна мережа перебуває поза площиною шестикутника конфігурацій Г. Мінцберґа, набуваючи низку нових якостей внаслідок цілеспрямованого інтегрування певним чином основних координаційних механізмів усіх представлених Г. Мінцберґом конфігурацій. **Однією із найбільш важливих нових якостей є вибіркове набуття і утримання протягом необхідного часу динамічним операційним ядром організації частини корисних якостей усіх охоплених шестикутником конфігурацій при уникненні більшості їхніх основних недоліків.**

Наступною, не менш важливою новою якістю, на нашу думку, стане **здатність політичних організацій зі змінною структурою – динамічною мережею формувати у своїх членів сукупність мотивацій, що спроможні компенсувати у політичних партіях відсутність матеріальних мотивацій, з допомогою яких відбувається управління поведінкою персоналу у бізнесі та на виробництві.**

У низці публікацій ми показали, що основними мотиваціями із цієї сукупності є дві мотивації, що лежать в основі піраміди Маслоу і задовольняють біологічні потреби людини. Першою з них є мотивація конкуренцією при неможливості її переходу у конфронтацію внаслідок цілеспрямованого зсуву відповідними організаційно-технологічними інструментами до кооперації [12]. Другою є мотивація погладжуваннями у розумінні Еріка Берна, яка, на його думку, також задовольняє відповідну потребу біологічного рівня [13].

Зазначимо, що вершина неправильної піраміди на схемі 2 розташована майже над лінією, яка з'єднує вершини адхократії і дивізійної форми основи піраміди – шестикутника конфігурацій, що відображає близькість динамічної мережі до описаної Г. Мінцберґом гібридної конфігурації – дивізійної адхократії.

В організації зі змінною структурою – динамічною мережею усі виділені Г. Мінцберґом внутрішні сили чистих конфігурацій стануть збалансованими в результаті впорядкування усіх її внутрішніх процесів методикою колективної

діяльності в динамічній мережі, яка передбачає послідовну реструктуризацію членів динамічного операційного ядра в організаційні структури інших типів.

Розглянемо детальніше **складений координаційний механізм** змінної структури – динамічної мережі. Унікальність кожного рішення кожного партійного підрозділу зумовлює вибір **взаємного узгодження** у якості основного координаційного механізму, що, відповідно, передбачає вибір **адхократії** у якості основи для формування організаційної структури базових груп цих підрозділів.

Однак недоліки адхократії – її хаотичність, нестабільність та підвищена внутрішня конфліктність, які ми більш детально розглянемо у розділі 9, зумовлюють необхідність упорядкування взаємного узгодження іншим – більш жорстким координаційним механізмом – **стандартизацією робочих процесів**, який, з однієї сторони, регламентує діяльність адхократичних груп, де відбувається узгодження, а з іншої – формалізує поведінку членів партійних підрозділів у спосіб, що блокує ескалацію міжособистісних та міжгрупових конфліктів. Тобто йдеться про стабілізацію хаотичної адхократії шляхом запровадження у ній чітких і зрозумілих елементів **механістичної бюрократії**, робочі процеси якої визначає методика колективної діяльності в динамічній мережі.

Поєднання цих обох координаційних механізмів, на нашу думку, зумовить виникнення ще однієї **нової якості – найбільш бюрократичний координаційний механізм – стандартизація процесів праці механістичної бюрократії, частково упорядкувавши перебіг процесів взаємного узгодження у множині адхократичних груп, зупинить їхню подальшу бюрократизацію, що посилить позитивні якості цих обох конфігурацій, послабивши негативні.**

В той же час, виробництво якісних компетентних рішень потребує відповідної кваліфікації учасників секторальних груп у рамках власного сектору, що зумовлює необхідність використання ще одного механізму координації – **стандартизації кваліфікації** учасників секторальних груп. Це передбачає появу у початкової адхократії елементів **професійної бюрократії**, основний недолік якої – схильність професіоналів до автономізації, долається згаданим вище координаційним механізмом механістичної бюрократії – стандартизацією робочих процесів, який передбачає безумовне взаємне узгодження позицій і, відповідно, рішень.

Географічна розосередженість різнорівневих партійних підрозділів та їхня передбачена статутом взаємна вкладеність (фрактальність) – коли підрозділ кожного вищого рівня формують представники множини підрозділів нижчого рівня – зумовлює необхідність запровадження **стандартизації випуску**, яка сформує певні рамки використання координаційного механізму взаємного узгодження, що використовується у базових адхократичних групах розширених засідань різнорівневих і географічно розосереджених партійних підрозділів. Це зумовить появу у політичній партії зі змінною структурою – динамічною мережею елементів **дивізійної форми**. У той же час цей механізм координації



упорядкує роботу часини дворівневих і трирівневих тимчасових і постійних (у першу чергу – секретаріату) виконавчих і проектних груп, які формуються розширеними засіданнями для реалізації оперативних цілей вироблених цими засіданнями стратегічних планів, що також додасть організації ознак дивізійної форми.

В той же час цілісність політичної організації, яка складається із взаємно вкладених різнорівневих автономних і суб'єктних підрозділів, неможлива без **стандартизації норм** з метою узгодження і приведення усіх рішень усіх адхократичних груп усіх цих підрозділів у відповідність до єдиних ідеологічних цілей, цінностей і принципів партії. На практиці це означає, що кожне рішення (а кожне з них є унікальним) повинне включати обґрунтування його відповідності ідеології партії, її цілям, принципам та цінностям. Якщо ж воно не відповідає їм, тоді таке рішення має включати обґрунтовану пропозицію змінити старі або додати нові цілі, принципи та цінності до їхнього базового переліку. Такі пропозиції повинна акумулювати спеціальна проектна група центрального партійного підрозділу, опрацьовувати їх та вносити на розгляд розширеного засідання керівного органу центрального партійного підрозділу.

Разом з тим, реалізація оперативних цілей частиною тимчасових, переважно однорівневих виконавчих груп, у які об'єднуються члени розширених засідань і які, зазвичай, мають **просту структуру**, потребує використання ще одного координаційного механізму – **прямого контролю**.

Таким чином **в основі складеного координаційного механізму змінної структури – динамічної мережі лежить взаємне узгодження, що впорядковане і посилене стандартизацією праці, кваліфікації, випуску і норм, а також прямим контролем**. Тобто складений координаційний механізм динамічної мережі включає усі виділені Г. Мінцберґом координаційні механізми, що інтегровані в одне ціле.

У підсумковій таблиці 1 представлено координаційні механізми і домінуючі частини організації кожної із розглянутих Г. Мінцберґом структурних конфігурацій та розробленої нами змінної структури – динамічної мережі.

**Таблиця 1.**

Структурна конфігурація	Основний координаційний механізм	Ключова частина організації
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічна вершина
Механістична бюрократія	Стандартизація праці	Техноструктура
Професійна бюрократія	Стандартизація кваліфікації	Операційне ядро
Дивізійна форма	Стандартизація випуску	Серединна лінія
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал (в операційних адхократіях – операційне ядро)
Місіонерська форма	Соціалізація (стандартизація норм)	Ідеологія

<b>Динамічна мережа</b>	<b>Складений координаційний механізм:</b> взаємне узгодження, що впорядковане і посилене стандартизацією праці, кваліфікації, випуску і норм, а також прямим контролем.	<b>Динамічне операційне ядро</b> – розширене засідання керівного органу партійного підрозділу будь-якого рівня, що має напівпроникну межу із зовнішнім середовищем у вигляді сукупності секторальних мереж
-------------------------	---	--

### 3. Координаційні механізми у структурних одиницях політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею

У публікації [7] ми представили поліструктурну модель політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею, на основі якої розглянули усі її підрозділи, мережі, органи і групи у контексті класифікації груп Еріка Берна.

Для узгодження цієї моделі із підходом Г. Мінцберґа розглянемо координаційні механізми, які використано для організації усіх структурних одиниць поліструктурної партії або партії зі змінною структурою – динамічною мережею (таблиця 2).

В цілому така організація використовує одночасно усі описані Г. Мінцберґом механізми координації, основним із яких є взаємне узгодження, що характерно для мультирозумних систем соціальної моделі [10].

У той же час, на рівні цілої організації на передній план виступає **стандартизація випуску**, як координаційний механізм діяльності її різнорівневих підрозділів, що поєднаний із одночасною **стандартизацією норм**. Разом ці механізми координації реалізуються у процесі взаємодії представників партійних підрозділів нижчого рівня у складі партійного підрозділу вищого рівня. В основі такої взаємодії лежить базовий для такої організації механізм координації – **взаємне узгодження**. Це зумовлює наближеність поліструктурної партії, як сукупності різнорівневих підрозділів, до дивізійної форми.

Основним координаційним механізмом кожного окремого партійного підрозділу, як і цілої організації, є **взаємне узгодження**, що поєднане з усіма іншими координаційними механізмами, які виділив Г. Мінцберґ. При цьому для кожної структурної площини підрозділу є характерним унікальне поєднання усіх цих механізмів або їхньої частини.

У першій структурній площині розміщується статутна ієрархічна організаційна структура зі всіма передбаченими нею керівними, виконавчими та контролюючими органами. Основний координаційний механізм цієї площини – **стандартизація норм**, як і повинно бути у місіонерській організації, якою за статутом є політична партія.

У другій структурній площині розташовані реальні суб'єкти різнорівневих підрозділів поліструктурної партії – розширені засідання керівних органів цих підрозділів, які виробляють, обговорюють, узгоджують і приймають проекти

рішень. Основним механізмом координації, який вони використовують, є **стандартизація робочих процесів**, що визначає порядок використання усіх інших механізмів координації.

**Таблиця 2.**

<b>Структурна одиниця</b>	<b>Чия діяльність координується?</b>	<b>Координаційні механізми (перший у списку - базовий)</b>
<b>Організація в цілому</b>		
Організація в цілому	Усіх структурних одиниць, членів і запрошених не членів партії	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація норм Стандартизація виробничих процесів Стандартизація випуску Стандартизація кваліфікації Прямий контроль
Організація в цілому	Різнорівневі підрозділи	<b>Стандартизація випуску</b> Стандартизація норм
<b>Підрозділ будь-якого рівня</b>		
Підрозділ будь-якого рівня	Усіх структурних одиниць, членів і запрошених не членів підрозділу	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація норм Стандартизація виробничих процесів Стандартизація випуску Стандартизація кваліфікації Прямий контроль
Підрозділ будь-якого рівня	Розширеного засідання і керівного органу	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація норм Стандартизація робочих процесів Стандартизація випуску
Підрозділ будь-якого рівня	Розширеного засідання і секретаріату	<b>Стандартизація робочих процесів</b> Взаємне узгодження Стандартизація випуску
Підрозділ будь-якого рівня	Розширеного засідання і КРБ	<b>Стандартизація норм</b> Стандартизація робочих процесів Стандартизація випуску
<b>Статутна ієрархічна організаційна структура (перша структурна площина)</b>		
Організація в цілому	Різнорівневі підрозділи	<b>Стандартизація норм</b> Стандартизація випуску Прямий контроль Взаємне узгодження
Підрозділ будь-якого рівня	Членів підрозділу	<b>Стандартизація норм</b>
Центральний керівний орган	Керівних органів територіальних підрозділів	<b>Стандартизація норм</b> Стандартизація випуску
Керівний орган підрозділу	Членів керівного органу підрозділу	<b>Стандартизація норм</b>
Секретаріат в цілому	Секретаріатів підрозділів нижчих рівнів	<b>Стандартизація випуску</b>
Секретаріат підрозділу	Персоналу секретаріату	<b>Прямий контроль</b>
Контрольно-ревізійне бюро (КРБ) в цілому	КРБ підрозділів нижчих рівнів	<b>Стандартизація випуску</b> Стандартизація норм
КРБ підрозділу	Члени КРБ	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація норм
<b>Розширене засідання (друга структурна площина)</b>		
Розширене засідання	Усі групи розширеного засідання	<b>Стандартизація робочих процесів</b> Взаємне узгодження Стандартизація норм

		Стандартизація випуску Стандартизація кваліфікації Прямий контроль
Розширене засідання	Пленарних груп	<b>Стандартизація робочих процесів</b> Взаємне узгодження Стандартизація норм Стандартизація випуску
Розширене засідання	Секторальних груп	<b>Стандартизація кваліфікації</b> Стандартизація робочих процесів Взаємне узгодження Стандартизація норм Стандартизація випуску
Розширене засідання	Перехресних груп	<b>Стандартизація робочих процесів</b> Взаємне узгодження Стандартизація норм Стандартизація випуску
Розширене засідання	Виконавчих груп	<b>Прямий контроль</b> Взаємне узгодження
Розширене засідання	Проектних груп	<b>Прямий контроль</b> Стандартизація кваліфікації Взаємне узгодження
Розширене засідання	Контролюючих процесних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація робочих процесів
КРБ	Контролюючих процесних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація робочих процесів
Пленарні групи	Членів пленарних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація робочих процесів Стандартизація норм
Секторальні групи	Членів секторальних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація кваліфікації Стандартизація робочих процесів Стандартизація норм
Перехресні групи	Членів перехресних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація робочих процесів Стандартизація норм
<b>Автономні секторальні мережі (третя структурна площина)</b>		
Секторальні мережі	Автономних секторальних мереж	-
Секторальна мережа	Членів секторальних мереж	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація кваліфікації Стандартизація випуску Стандартизація норм
<b>Суспільство (четверта структурна площина)</b>		
Суспільство	Автономні члени різнорівневих партійних підрозділів	<b>Стандартизація норм</b>
<b>Виконавчі та проектні групи (п'ята структурна площина)</b>		
Однорівневі виконавчі групи	Членів виконавчих груп	<b>Прямий контроль</b> Взаємне узгодження Стандартизація норм
Дворівневі і трирівневі виконавчі групи	Різнорівневих виконавчих груп	<b>Прямий контроль</b> Стандартизація випуску Стандартизація норм
Проектні групи	Членів проектних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація норм
<b>Контролюючі процесні групи (Шоста структурна площина)</b>		
Контролюючі процесні групи	Членів процесних груп	<b>Взаємне узгодження</b> Стандартизація робочих процесів
<b>Суспільство, змі, соціальні мережі (сьома структурна площина)</b>		

Суспільство, засоби масової інформації, соціальні мережі	Автономні члени різнорівневих партійних підрозділів	<b>Стандартизація випуску</b> Стандартизація норм
--	---	--

У третій структурній площині розташована сукупність автономних секторальних мереж. Самі по собі вони ніяк не узгоджують між собою діяльність, однак всередині кожної з них використано у якості основного координаційний механізм **взаємного узгодження**, для впорядкування процесу реалізації якого додатково використано стандартизацію кваліфікації, випуску і норм.

Четверта структурна площина охоплює все суспільство, у якому розподілені члени партії як автономні індивідуальні суб'єкти, що складають з цим середовищем одне ціле. Діючи у суспільстві автономно у процесі своєї життєдіяльності, члени партії керуються партійною ідеологією, її цілями, принципами та цінностями. Тобто основним механізмом координації у цьому випадку є **стандартизація норм**.

У п'ятій структурній площині розташовані виконавчі та проектні групи, які здійснюють вплив на зовнішнє середовище, реалізуючи оперативні цілі стратегічних планів діяльності різнорівневих партійних підрозділів. Основними механізмами координації у них є, відповідно, **прямий контроль** та **взаємне узгодження**.

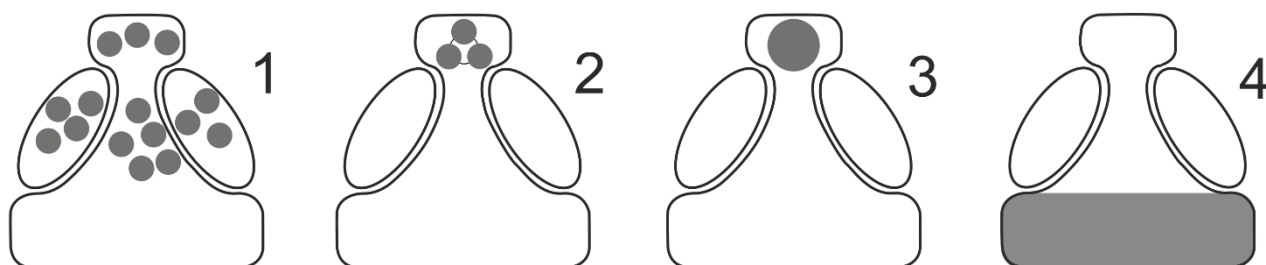
У шостій площині розташовані процесні групи, які контролюють відповідність перебігу усіх процесів у всіх органах та групах власного партійного підрозділу до еталонних, а також періодично виробляють і представляють звіти за результатами контролю реальному суб'єкту організації – розширеному засіданню керівного органу цього підрозділу і, паралельно, його контрольно-ревізійному бюро. Основним механізмом координації цих груп є **взаємне узгодження**.

У сьомій структурній площині розміщені члени та запрошені не члени партійного підрозділу, які автономно поширюють вироблені партійним підрозділом інформаційні продукти – керівні впливи, здійснюючи таким чином інформаційне та концептуальне управління зовнішнім середовищем – суспільством. Основним координаційним механізмом їхньої автономної діяльності є **стандартизація випуску** – тобто стандартизація інформаційного продукту, який вони поширюють, а додатковим координаційним механізмом – стандартизація норм, яка регулює способи та методи такого поширення.

#### **4. Розподіл влади у партіях зі змінною структурою – динамічною мережею та його вплив на кадрову політику**

Вважаючи, що організація складається з менеджерів, аналітиків, допоміжного персоналу та операторів, Г. Мінцберг представив чотири варіанти можливого розподілу влади між ними або *континуум чотирьох стадій горизонтальної децентралізації організацій*: (1) *влада належить одній людині, в основному в силу займаної нею посади (тобто, керівнику)*; (2) *влада передається декільком аналітикам техноструктури, в силу впливу розроблюваних ними систем стандартизації на рішення інших людей*; (3) *влада переходить до експертів - аналітичних і допоміжних спеціалістів або професійних операторів - у силу їхніх знань*; (4) *влада передається будь-якому співробітнику в силу його приналежності до організації*.

Оскільки політичні організації суттєво відрізняються від бізнесових та виробничих організацій то, на нашу думку, більш доцільно розглядати розподіл у них влади у контексті їхньої структурної трансформації в силу дії закону олігархізації Міхельса (схема 4).



**Схема 4.** Розподіл влади по різних частинах політичних партій: 1- партія зі статутною структурою; 2 – олігархізована партія; 3 – лідерська партія; 4 – партія зі змінною структурою – динамічною мережею.

Так у реальних партіях їхня статутна організаційна структура, що формується на засадах представницької демократії і передбачає розподіл влади по її статутних керівних органах (схема 4-1), зазнає структурної трансформації ще при їхньому створенні – коли реальна влада зосереджується у руках початкової ініціативної групи, яка добирає людей з огляду на їхню лояльність. Тобто на практиці у кращому випадку будь-яка партія народжується поліолігархією, у якій влада сконцентрована у руках кількох олігархічних груп, а в гіршому – олігархізованою організацією (схема 4-2), у якій влада сконцентрована у руках невеликої групи людей – зазвичай членів її керівного ядра. А у партійно-політичних проєктах це керівне ядро повністю підпорядковується замовникам. Далі поліолігархія під впливом закону олігархізації Міхельса трансформується у ту ж олігархізовану партію або у автократію, у якій влада концентрується у руках одного лідера і яка з часом трансформується у просту лідерську організацію (схема 4-3). Олігархізована партія, у свою чергу, під дією цього ж закону з часом також може трансформуватися у лідерську партію або відокремитися від неї і перерости у самостійний, автономний і самодостатній олігархічний клан, який стане здатним створювати інші організації, у тому числі й політичні партії [14].

Як ми показали в [1], для політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею у якості суб'єктів її різнорівневих підрозділів слід обрати велику групу їхніх членів та запрошених не членів, які здійснюють стратегічне управління зовнішнім середовищем у процесі своєї взаємодії за методикою колективної роботи в динамічній мережі. Тобто влада у різнорівневих підрозділах такої партії повинна бути рівномірно розподіленою між усіма їхніми членами та запрошеними не членами, які разом складають розширені засідання керівних органів цих підрозділів (схема 4-4). Зазначимо, що у даному випадку ми використали базову схему організації Г. Мінцберґа (схема 1) з метою краще представити розподіл влади у політичних партіях усіх типів, хоча реальну схему організації зі змінною структурою – динамічною мережею ми вже представили на схемі 3.

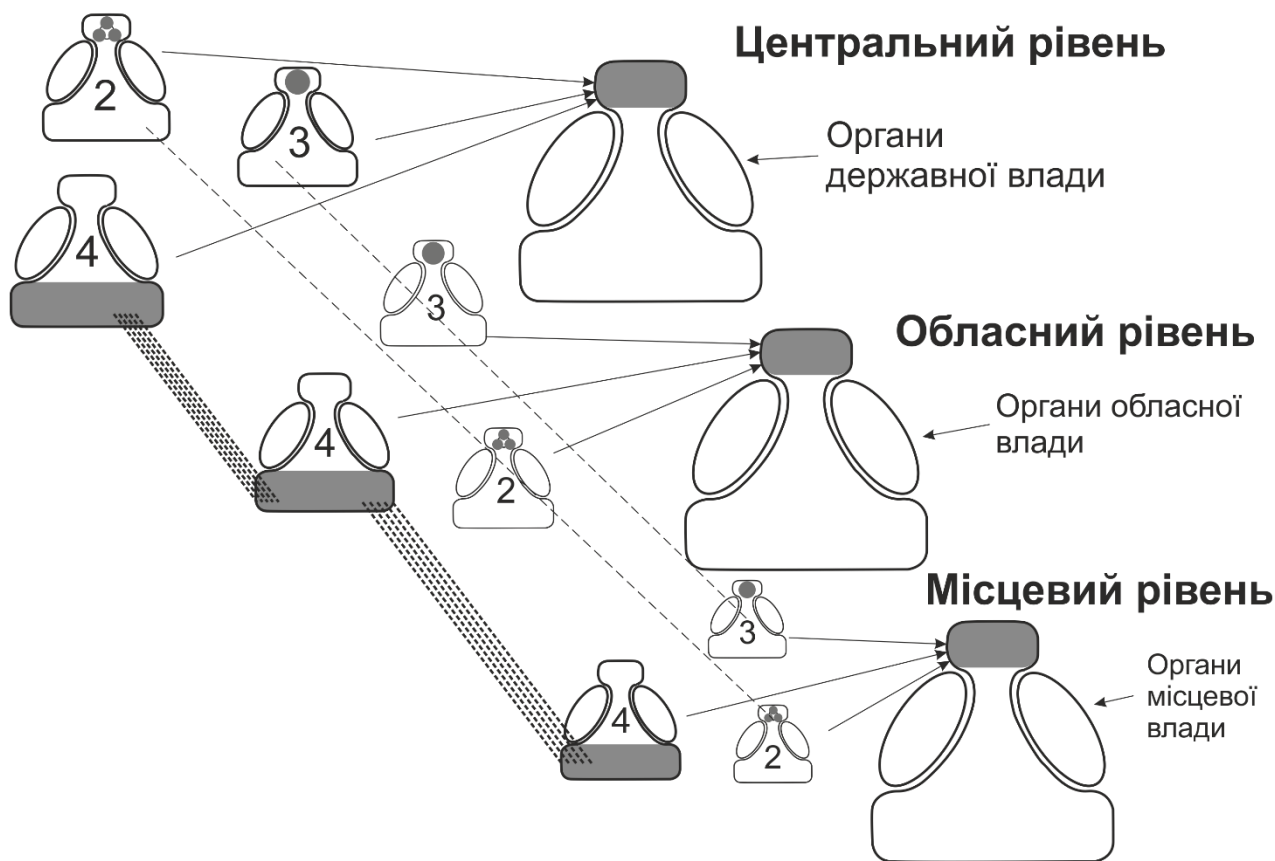
Узгодимо запропонований Г. Мінцберґом континуум чотирьох стадій горизонтальної децентралізації організацій із нашою рекомендацією вибору у якості суб'єкта різнорівневих партійних підрозділів великої групи усіх їхніх членів та запрошених не членів. На нашу думку, наша рекомендація відповідає точці на континуумі Г. Мінцберґа, яка розташована між позиціями 3 і 4: **з однієї сторони влада у різнорівневих партійних підрозділах належить експертам і професіоналам у силу їхніх знань у пріоритетних для партії секторах, а з іншої – усі члени і запрошені не члени розширеного засідання керівного органу партійного підрозділу будь-якого рівня є або стануть експертами і професіоналами у цих секторах.** Інших членів партія зі змінною структурою – динамічною мережею просто не може мати у силу того, що перед вступом вони мають протягом певного часу брати активну участь у роботі секторальних груп розширеного засідання як запрошені не члени партії, а запрошуватимуть туди лише експертів та професіоналів, яких обиратимуть серед найактивніших та найкомпетентніших членів відповідних секторальних мереж. На нашу думку, **такий підхід повинен стати основою кадрової політики політичних партій зі змінною структурою – динамічною мережею.**

## **5. Політичні партії як стратегічні вершини органів державної влади**

Організаційно-структурний аналіз політичних партій як автономних організацій не буде повним без врахування того, що вони змагаються між собою за позиції стратегічних вершин різнорівневих органів державної влади на виборах.

На думку Г. Мінцберґа, *уряд спрощено можна уявити як гігантську дивізійну форму з трьома відповідальними за координацію органами, що відповідають трьом формам контролю, які використовує штаб-квартира дивізійної організації. Технократичний за своєю природою бюджетний орган контролює роботу різних департаментів; комісія з комунального обслуговування, також частково технократична, відповідає за набір і підготовку менеджерів; нарешті, виконавчий орган (кабінет міністрів) розглядає висунуті департаментами основні пропозиції та ініціативи.*

У такий же спрощений спосіб – з допомогою базової схеми організації Г. Мінцберґа можна представити українські різнорівневі органи державної влади, за право формувати стратегічні вершини яких змагаються різнорівневі підрозділи партій різних типів на виборах (схема 5).



**Схема 5.** Місце різнорівневих партійних підрозділів у системі державної влади, та конкурентна боротьба між ними за право його зайняти. Нумерація типів політичних партій відповідає їхній нумерації на схемі 4: 2 – олігархізована партія; 3 – лідерська партія; 4 – партія зі змінною структурою – динамічною мережею.

Представлена схема дозволяє зробити висновок про те, що одним із ключових практичних завдань політичних партій є формування кадрового складу для заповнення ключових посад в органах державної влади з метою реалізації власних стратегій розвитку країни, областей, районів, населених пунктів та громад, що були вироблені цими партіями на основі власних ідеологій, їхніх цілей, цінностей і принципів.

В той же час, розглядаючи схему 5 із врахуванням представленого на схемі 4 розподілу влади у політичних партіях із організаційною структурою різного типу, можна спрогнозувати, що у випадку перемоги на виборах лідерських або олігархічних партій ці ж типи структур будуть перенесені у відповідні органи державної влади, що зумовить формування та посилення в країні олігархії або автократії із подальшою тенденцією її трансформації у тиранію в силу дії



закону олігархізації Міхельса. Іншими словами у випадку перемоги лідерської партії уся влада в державних органах на відповідних рівнях зосередиться у руках одного лідера, а якщо перемаже олігархізована партія – то вся влада у цих органах сконцентрується у руках малої групи осіб. На жаль, за таких обставин і лідер, і мала олігархічна група з великою ймовірністю будуть реалізовувати власні інтереси за рахунок інтересів держави та суспільства, адже внаслідок концентрації державної влади у їхніх руках не існує іншої сили, яка б могла зупинити їх у законний і легітимний спосіб.

**Все це зумовлює потребу у побудові якісно нових партій або партій нового покоління, у яких влада рівномірно розподілена по всіх підрозділах і у їхній середині. Такими партіями, на нашу думку і стануть поліструктурні політичні партії або партії зі змінною структурою – динамічною мережею, які на схемах 4 і 5 представлені позицією 4.**

Кожен підрозділ такої партії вищого організаційного рівня формується із представників усіх секторальних груп підрозділів нижчого рівня. Такий спосіб формування підрозділів повністю відповідає діючим статутам українських політичних партій, однак потребує запровадження у них змін у частині продовження повноважень делегатів обласних конференцій і партійного з'їзду на певний термін з метою стабілізації роботи останніх. При цьому слід розуміти, що ці делегати і запрошені експерти – не члени партії є повноправними учасниками розширених засідань керівних органів обласного та центрального підрозділу – «сплячих» конференцій та з'їздів, які, за необхідності, у будь-який момент можуть «прокинутися», провести позачергові засідання і прийняти необхідні рішення.

## **6. Підрозділ політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею як багатоміномклатурне перервно-потокове виробництво**

Розглянуті у наших публікаціях функціональна модель поліструктурної політичної партії [1], технологія діяльності [2] і організаційна структура [4] дозволяють представити кожен її підрозділ як **потокове виробництво** із переробки сировини (неструктурованого потоку інформації із зовнішнього середовища і структурованого потоку інформації із внутрішнього середовища), яка поступає на його вхід, у кінцевий продукт (керівні впливи на зовнішнє середовище і на самих себе), які з'являються на його виході.

**Потокове виробництво** є одним із методів організації виробництва, наприклад у машинобудуванні. Воно передбачає фрагментацію виробничого процесу на окремі технологічні операції та їхнє виконання на відповідно обладнаних і послідовно розташованих робочих місцях, які, у сукупності, складають поточкові лінії. Поточкове виробництво зазвичай запроваджують у випадку випуску однорідної або конструктивно і технологічно схожої продукції. Воно може бути організоване у двох основних формах: неперервно-поточній і перервно-поточній. Розрізняють одноіменклатурне і багатоміномклатурне поточкове виробництво.

У загальному випадку **потоковою лінією** вважають послідовність відповідно обладнаних робочих місць, на яких виконуються усі технологічні операції у порядку, що визначений технологічним процесом, і між якими напівфабрикати переміщуються із допомогою спеціального міжопераційного транспорту, зазвичай – конвеєрів. Усі робочі місця потокової лінії працюють за єдиним ритмом, а її загальну продуктивність визначає найменш продуктивне робоче місце. Тому продуктивності різних робочих місць, що розташовані послідовно у рамках однієї потокової лінії, намагаються зробити максимально однаковими для уникнення їхнього простою.

Зазвичай поточе виробництво використовують у масовому виробництві однорідної продукції. В умовах серійного виробництва на поточкових лініях виготовляють окремі вузли і деталі, що є універсальними для різних конструкцій. В одиничному виробництві на поточкових лініях виготовляють конструктивно і технологічно подібну продукцію зі стандартизованими елементами.

Розглядаючи функціональну модель політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею, ми показали, що основним продуктом партійного виробництва є керівний вплив, який складається із сукупності стандартизованих нами керівних впливів за різними рівнями управління [1]. При цьому кожен партійний підрозділ будь-якого рівня виробляє керівні впливи стосовно закріпленої за ним території чи населеного пункту у різних секторах життєдіяльності суспільства, які визначено як пріоритетні. Тобто кожен керівний вплив є унікальним, що характерно для одиничного виробництва.

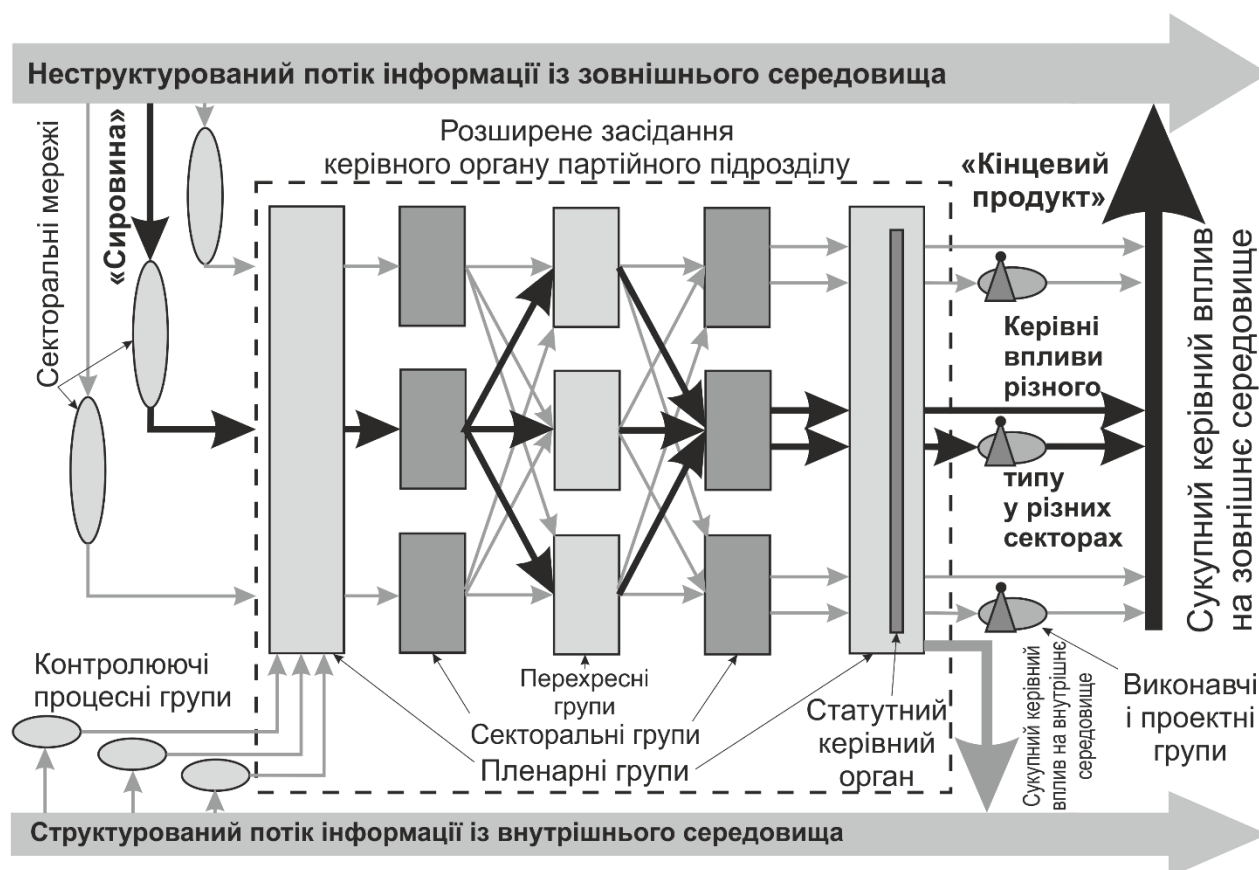
Проте виробництво кожного такого керівного впливу передбачає «виготовлення» універсальної для усіх них складової – рішення. З огляду на це, «виготовлення» рішень кожним партійним підрозділом можна розглядати як **серійне виробництво** у рамках **одиничного виробництва** керівних впливів, які, за їхнім структурно-інформаційним наповненням, можна вважати конструктивно і технологічно подібною продукцією зі стандартизованими елементами.

При цьому технологічний процес «виготовлення» рішень партійними підрозділами усіх рівнів включає **єдину послідовність однакових технологічних операцій**: вироблення, обговорення, узгодження, прийняття і виконання рішень, яка визначається методикою колективної діяльності в динамічній мережі [11]. Сукупна тривалість реалізації перших чотирьох операцій із цього переліку займає значно менше часу, ніж тривалість реалізації п'ятої операції – виконання рішень. Це зумовлює необхідність переривання роботи поточної лінії у частині виконання перших чотирьох операцій черговим розширеним засіданням керівного органу партійного підрозділу, яке може тривати від 3 до 8 годин, щоб надати час для повної або часткової реалізації п'ятої операції – виконання прийнятих рішень тимчасовими виконавчими та проектними групами, які утворює розширене засідання із своїх учасників і які діють у проміжку між черговими розширеними засіданнями.

Тому партійне виробництво можна вважати багатомоделювальним перервно-поточним виробництвом унікальної, хоча і стандартизованої за типами, продукції – керівних впливів у рамках стратегічного управління зовнішнім середовищем та стратегічного самоуправління самим підрозділом.

Розглянемо сукупність секторальних поточних ліній такого виробництва, що формуються кожним партійним підрозділом у процесі його діяльності для виготовлення готової продукції – керівних впливів на різних рівнях управління у різних секторах життєдіяльності закріпленої за цим підрозділом частини суспільства (схема 6).

Нагадаємо, що керівні впливи ми розділили на інформаційні, до яких відносяться директиви, позиції партії, організаційно структурні зміни і стратегії розвитку (стратегічні плани), і на фізичні, до яких відносяться підготовлені члени та прихильники партії та дії виконавчих і проєктних груп по реалізації оперативних цілей стратегій розвитку. Частина вироблених партійним підрозділом керівних впливів першого типу не потребує участі виконавчих або проєктних груп для їхнього здійснення, а частина передбачає таку участь. Що ж до керівних впливів другого типу, то підготовка членів та прихильників партії здійснюється безперервно у процесі діяльності різнорівневих партійних підрозділів, а реалізація стратегічних планів здійснюється створеними для реалізації кожної оперативної цілі тимчасовими виконавчими та проєктними групами.



**Схема 6.** Партийний підрозділ партії зі змінною структурою – динамічною мережею як сукупність секторальних багатоміжних перервно-потоків ліній

У верхній та нижній частинах схеми 6 зображено відповідно неструктурований потік інформації із зовнішнього середовища і структурований потік інформації із внутрішнього середовища.

Первинну обробку та структурування неструктурованого потоку інформації із зовнішнього середовища здійснюють секторальні мережі, які є сполучною ланкою і утворюють напівпроникну межу між організацією та її зовнішнім середовищем. Їхні функції ми детально описали в [6, 7]. Зокрема вони формують проекти порядку денного наступних розширених засідань у власних секторах, а також виробляють пропозиції щодо вирішення питань поточного порядку денного відповідних секторальних груп розширеного засідання. Разом з тим вони залучають до партійної діяльності професіоналів та експертів у своїх секторах, які у подальшому можуть бути запрошені до участі у роботі секторальних груп розширених засідань різнорівневих партійних підрозділів, а далі, за бажанням, – стати членами партії.

Обробку структурованого технологією діяльності потоку інформації із внутрішнього середовища здійснюють контролюючі процесні групи, які представляють звіти за минулий період черговим розширеним засіданням та контролюючо-ревізійним бюро власних партійних підрозділів.

Опрацьована контролюючими процесними групами інформація із внутрішнього середовища, а також звіти виконавчих та проектних груп (на схемі не показані) представляється пленарній групі розширеного засідання, яка бере їх до уваги або відповідно реагує.

На схемі 6 потовщеними лініями чорного кольору показано потік «сировини» – інформації із зовнішнього середовища від його первинної обробки однією із секторальних мереж до випуску кінцевої продукції – керівних впливів.

Після первинної обробки неструктурованого потоку інформації секторальною мережею він потрапляє у пленарну групу розширеного засідання керівного органу партійного підрозділу, що являє собою перше робоче місце – спільне для усіх секторальних потоків ліній цього підрозділу з виготовлення керівних впливів різного типу у відповідних секторах.

Далі учасники розширеного засідання формують сукупність наступних робочих місць секторальних потоків ліній – секторальні групи, кожна з яких виробляє знеособлений список альтернатив із вирішення власного секторального питання порядку денного.

Після завершення роботи на цих робочих місцях учасники розширеного засідання, у відповідності до методики колективної діяльності в динамічній мережі, реструктуруються у перехресні групи, які є наступною сукупністю робочих місць секторальних потоків ліній партійного підрозділу. Там вони

по черзі представляють для обговорення списки альтернатив власних секторальних груп і, відповідно, беруть участь в обговоренні списків альтернатив інших секторальних груп.

Далі, після завершення роботи на цих робочих місцях, учасники розширеного засідання повертаються у початкові секторальні групи відповідних потокових ліній, які узгоджують отримані у перехресних групах пропозиції, зауваження, доповнення, заперечення та альтернативи.

Після цього учасники розширеного засідання формують спільне для всіх потокових ліній робоче місце – пленарну групу, яка заслуховує проекти рішень секторальних груп та приймає або відхиляє їх шляхом голосування. Далі у рамках цього робочого місця розпочинає свою роботу статутний керівний орган у присутності всіх учасників пленарної групи, який легітимізує прийняті проекти рішень, приймаючи їх шляхом голосування і передає у секретаріат (на схемі не показаний) для оформлення відповідного протоколу.

Вироблені у такий спосіб керівні впливи діють на зовнішнє середовище безпосередньо, після поширення інформації про них неструктурованими групами учасників розширеного засідання через соцмережі та засоби масової інформації, або опосередковано – внаслідок діяльності сукупності тимчасових виконавчих та проєктних груп, які формує розширене засідання керівного органу кожного партійного підрозділу для реалізації своїх рішень у різних секторах. Як правило – для реалізації оперативних цілей відповідних стратегічних планів.

В той же час у процесі роботи розширеного засідання керівного органу кожного партійного підрозділу виробляється і здійснюється керівний вплив на цей підрозділ та його членів, в основному – на організаційно-структурному рівні. Або, у термінах Г. Мінцберґа, можна сказати, що в результаті стандартизації робочих процесів, випуску, кваліфікації та норм відбувається формалізація поведінки членів кожного підрозділу політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею.

## **7. Параметри дизайну змінної структури – динамічної мережі**

### **7.1. Спеціалізація у виконанні робочих завдань**

Г. Мінцберґ розрізняє *горизонтальну і вертикальну спеціалізацію у виконанні робочих завдань*. **Горизонтальна спеціалізація** означає зростання повторюваності виконуваних в процесі праці дій, внаслідок чого виникає можливість їх стандартизації. **Вертикальна спеціалізація** розмежовує виконання робочих завдань і адміністрування цим процесом.

Змінна структура – динамічна мережа, як і професійна бюрократія і адхократія, передбачає значну горизонтальну спеціалізацію (таблиця 3). Тобто діяльність

членів політичних організацій зі змінною структурою – динамічною мережею є професійною, а отже складною і спеціалізованою лише горизонтально. Тільки у такому випадку рішення різнорівневих партійних підрозділів можуть бути адекватними до умов свого зовнішнього середовища, а вироблені цими підрозділами керівні впливи можуть бути здатними ефективно і результативно змінювати останнє у відповідності до партійної ідеології, її цілей, принципів та цінностей.

**Таблиця 3.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Спеціалізація у виконанні робочих завдань</b>
Проста структура	Незначна спеціалізація
Механістична бюрократія	Значна горизонтальна і вертикальна спеціалізація
Професійна бюрократія	Значна горизонтальна спеціалізація
Дивізійна форма	Часткова горизонтальна і вертикальна спеціалізація (між підрозділами і штаб-квартирою)
Адхократія	Значна горизонтальна спеціалізація
Місіонерська форма	Нежорсткий поділ праці на всіх рівнях організації, ротація працівників (замість спеціалізації)
<b>Динамічна мережа</b>	Значна горизонтальна спеціалізація

## **7.2. Формалізація поведінки**

Наступним параметром організаційного дизайну, який виділяє Г. Мінцберг<sup>1</sup>, є *формалізація поведінки*, яка пов'язана з індивідуальними посадовими позиціями і відображає спосіб, за допомогою якого організація намагається обмежити свободу дій своїх членів, особливо в плані стандартизації їхньої праці. Поведінка може бути формалізована трьома основними способами: (1) за посадою, коли специфікується (детально описується) безпосередньо процес праці (як в посадових інструкціях); (2) по робочому потоку, коли специфікується зміст праці; (3) за правилами, коли розробляються загальні різноманітні специфікації, які регламентують все – від форми одягу до використання бланків.

*Незалежно від способу формалізації – за посадою, по робочому потоку або за правилами – кожен з них регулює поведінку працівника. Те, як належить виконати робоче завдання, визначає не співробітник, а людина, яка розробляє специфікації, як правило, аналітик техноструктури.*

*Організації прагнуть до формалізації поведінки співробітників для того, щоб знизити її варіативність, а в кінцевому рахунку – щоб прогнозувати її і керувати нею. Єдина основна причина формалізації – необхідність координації дій. Стандартизація змісту праці – дуже жорсткий координаційний механізм. Отже, відповідний йому проектний параметр,*

*формалізація поведінки, використовується тоді, коли робочі завдання вимагають чіткої, ретельно продуманої координації. Формалізація поведінки використовується також для того, щоб гарантувати її машиноподібну сталість, яка сприяє ефективності виробництва.*

У політичних партіях зі змінною структурою – динамічною мережею у якості основного способу формалізації використано формалізацію за робочим потоком з метою унеможливлення ескалації міжособистісних та міжгрупових конфліктів, які повсякчас виникають у партійних підрозділах у процесі вироблення, обговорення, узгодження, прийняття і виконання рішень. У цьому сенсі можна вважати що лідери партійних підрозділів, обравши методику колективної діяльності в динамічній мережі для організації власної взаємодії і взаємодії членів цих підрозділів, здійснюють самокерування власною поведінкою на організаційно-структурному рівні [15] з метою утримання її у певних рамках, у даному випадку – у рамках безконфліктної взаємодії (коли неможливо здійснити ескалацію повсякчас виникаючих конфліктів, що супроводжують процеси вироблення, обговорення, узгодження, прийняття і виконання рішень).

Таким чином, обираючи методику колективної діяльності великих груп членів партійних підрозділів у динамічній мережі, їхні лідери - політики обирають спосіб формалізації власної поведінки і поведінки членів цих підрозділів за робочим потоком. Звичайно, ця методика була попередньо розроблена аналітиком техноструктури або структурним архітектором. Проте її запровадження не передбачає подальшого втручання розробника у роботу реальних підрозділів політичних партій – тобто повністю нівелює його владу (владу техноструктури) в організації.

На думку автора, *організації, які для досягнення координації покладаються переважно на формалізацію поведінки, прийнято відносити до бюрократії. Тобто структуру можна визначити як **бюрократичну** в залежності від того, в якій мірі її поведінка зумовлюється або прогнозується, і, в підсумку, піддається стандартизації. Але не всі організації покладаються лише на стандартизацію. Деякі мають гнучке робоче влаштування, коли координація ґрунтується на взаємному узгодженні або прямому контролі. **Органічна структура** визначається відсутністю стандартизації в організації. В результаті бюрократична і органічна структури виявляються на двох кінцях континууму стандартизації.*

У різнорівневих підрозділах політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею порядок роботи розширеного засідання, зокрема послідовність та перебіг процесів вироблення, обговорення, узгодження та прийняття рішень є жорстко стандартизованим. У цьому сенсі змінна структура – динамічна мереже є бюрократичною.

Однак безпосередня робота пленарних, секторальних і перехресних груп розширеного засідання керівного органу кожного партійного підрозділу, а також робота сформованих цим розширеним засіданням виконавчих, проектних і контролюючих процесних груп відбувається із використанням таких механізмів координації як взаємне узгодження і/або прямий контроль, що дозволяє визначити організацію зі змінною структурою – динамічною мережею як органічну.

Таким чином, поліструктурна політична партія є одночасно бюрократичною і органічною організацією - вона використовує у процесі своєї діяльності одночасно усі механізми координації. Тобто така партія здатна в реальному часі змінювати свій тип із бюрократичного в органічний і навпаки у визначеному Г. Мінцберґом континуумі стандартизації. Це зумовлено необхідністю забезпечити безконфліктну ефективну і результативну діяльність усіх її структурних одиниць у складному і невизначеному зовнішньому середовищі. На нашу думку, **у політичних партіях безконфліктну діяльність можна забезпечити лише стандартизацією робочих процесів – координаційним механізмом механістичної бюрократії, коли ніхто із членів чи лідерів партійного підрозділу не вказує іншому члену, що той має робити, оскільки замість них це забезпечує знеособлений і визнаний усіма порядок діяльності в динамічній мережі. А успішну діяльність у складному і невизначеному зовнішньому середовищі можна забезпечити лише взаємним узгодженням – координаційним механізмом адхократії.**

Таким чином, у різнорівневих підрозділах політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею використовується різнорідна (значна і незначна) у часі і по структурі формалізація і різнорідна (бюрократична і органічна) поведінка (таблиця 4).

**Таблиця 4.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Формалізація поведінки (бюрократична/органічна)</b>
Проста структура	Незначна формалізація, органічна поведінка
Механістична бюрократія	Значна формалізація, бюрократична поведінка
Професійна бюрократія	Незначна формалізація, бюрократична поведінка
Дивізійна форма	Значна формалізація (всередині підрозділів), бюрократична поведінка
Адхократія	Незначна формалізація, органічна поведінка
Місіонерська форма	Майже повна відсутність формалізації поведінки
<b>Динамічна мережа</b>	Різнорідна (значна і незначна) у часі і по структурі формалізація, різнорідна (бюрократична і органічна) поведінка

### **7.3. Навчання та індоктринація**



Виділений Г. Мінцберґом *третій аспект дизайну посадових позицій специфікує вимоги, що висувуються до кандидатів на ту чи іншу посаду. Зокрема, організації визначають, якими знаннями і навичками повинні володіти їхні співробітники і яких норм вони повинні дотримуватися. Для перевірки відповідності кандидатів вимогам, що пред'являються на певних посадових позиціях, встановлюються спеціальні процедури найму і відбору кадрів. Деякі організації розробляють власні програми розвитку у співробітників необхідних якостей. У будь-якому випадку досягається одна мета: забезпечення гарантій того, що працівник, який зайняв певну посадову позицію, буде демонструвати належну поведінку. На думку автора, навчання є ключовим проєктним параметром для будь-якої трудової діяльності, яку можна назвати професійною.*

В силу того, що політична партія зі змінною структурою – динамічною мережею повинна виробляти політику (керівні впливи) у достатньо великій кількості пріоритетних секторів, вона мусить здійснювати цілеспрямовану і специфічну кадрову політику, залучаючи до членства у партійних підрозділах, а також до участі в розширених засіданнях їхніх керівних органів вузькопрофільних фахівців та експертів у цих секторах. Тобто людей з відповідною професійною підготовкою, які вже отримали або отримують в реальному часі відповідний набір знань та навичок у секторах їхньої праці, навчання чи діяльності у своєму житті.

Разом з тим, у процесі взаємодії учасників розширених засідань керівних органів різнорівневих підрозділів поліструктурної політичної партії під час вирішення реальних проблем та задач відбуватиметься їхнє прискорене взаємне навчання, процес якого ми детально описали у публікації [16].

Індоктринацію Г. Мінцберґ визначає як *проєктний параметр, за допомогою якого організація для власної вигоди офіційно соціалізує (готує до життя в колективі) своїх членів.*

Соціалізація, за визначенням автора, *являє собою процес, за допомогою якого новачок вивчає систему цінностей, норм і обов'язкових моделей поведінки суспільства, організації або групи, в які він збирається увійти. В організації соціалізація відбувається багато в чому неформально.*

Індоктринація у політичних партіях зі змінною структурою – динамічною мережею полягає у засвоєнні методики колективної діяльності великих груп людей у динамічній мережі, яка відтворює наперед задані ситуації взаємодії певного типу [1], які, у свою чергу, формалізують поведінку їхніх учасників у рамках стандартизації робочих процесів, здійснюючи архетипове [12], (організаційно-структурне [15] або ситуативне [17]) управління нею.

Тобто поліструктурна політична партія стане покладатися на засвоєння, а пізніше - на відтворення членами партійних підрозділів поведінки, яка вкладається у норми, цінності і обов'язкові її моделі. Така політична партія буде цілеспрямовано управляти поведінкою членів своїх підрозділів шляхом відтворення таких ситуацій взаємодії, які змушуватимуть їх на практиці дотримуватися відповідних цінностей, норм і моделей поведінки.

У порівнянні із складними знаннями і навиками у вузькопрофесійних секторах, засвоєння методики колективної роботи в динамічній мережі у процесі участі у роботі розширених засідань керівних органів різнорівневих партійних підрозділів є відносно простим, зрозумілим і самоочевидним. Ця методика може забезпечити безумовну і швидку індоктринацію учасників розширених засідань, а тому вона придатна для організації колективної діяльності фахівців та професіоналів у різних секторах суспільної життєдіяльності, забезпечуючи взаємне узгодження ними усіх рішень, що виробляються розширеним засіданням.

Отже у політичних партіях зі змінною структурою значна увага приділятиметься навчанню їхніх членів та прихильників, індоктринація яких буде відбуватися достатньо швидко внаслідок здійснення організаційно-структурного управління їхньою поведінкою шляхом запровадження стандартизації робочих процесів (таблиця 5).

**Таблиця 5.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Навчання та індоктринація</b>
Проста структура	Незначне навчання та індоктринація
Механістична бюрократія	Незначне навчання та індоктринація
Професійна бюрократія	Значна увага навчанню та індоктринації
Дивізійна форма	Певна увага навчанню та індоктринації (менеджерів організації)
Адхократія	Значна увага навчанню
Місіонерська форма	Майже відсутнє навчання
<b>Динамічна мережа</b>	Значна увага навчанню, яке стає безперервним. Швидка індоктринація внаслідок організаційно-структурного управління поведінкою.

#### **7.4. Групування**

На думку Г. Мінцберґа, *групування є основним засобом координації діяльності організації. Групування несе з собою мінімум чотири основних ефекти: 1) групування зміцнює систему загального контролю над усіма посадовими позиціями і організаційними одиницями – тобто з його допомогою в систему вводиться координаційний механізм прямого контролю; 2) одна з умов*

групування - спільність ресурсів посадових позицій і організаційних одиниць: члени організації або її субодиниці спільно використовують як мінімум загальний бюджет і часто - загальні приміщення і обладнання; 3) зазвичай при групуванні встановлюються загальні показники результативності діяльності, які дозволяють оцінити внесок субпідрозділів і членів організації за допомогою одних і тих же показників; 4) групування сприяє взаємному узгодженню.

Завдяки забезпеченню загальних способів вимірювання результатів діяльності групування в достатній мірі стимулює дію двох важливих координаційних механізмів – прямого контролю і взаємного узгодження і утворює основу третього – стандартизації випуску. Групування організаційних одиниць сприяє підвищенню дієвості внутрігрупової координації при зменшенні ефективності міжгрупової координації.

Г. Мінцберґ виділяє наступні шість принципів групування: 1) групування за знаннями і навиками; 2) групування за робочими процесами і функціями; 3) групування за часом (групи можуть формуватися відповідно до того, коли виконуються робочі завдання); 4) групування за випуском; 5) групування за клієнтами; 6) групування за місцем діяльності.

На думку Г. Мінцберґа, всі описані вище принципи групування можна звести до двох основних: **ринкового**, який охоплює принципи групування за випуском, за клієнтами і за місцем діяльності, і **функціонального**, що включає принципи групування за знаннями і навичками, за робочими процесами і за функціями. (Групування за часом можна зарахувати до обох категорій). Іншими словами, Г. Мінцберґ бачить принципову відмінність між групуванням діяльності за програмними цілями, характеристиками кінцевих ринків, що обслуговуються – тобто за товарами і послугами, які організація продає, за клієнтами, яких вона обслуговує, за місцями, куди вона доставляє товари, – і групуванням за засобами, за функціями (включно з робочими процесами, знаннями і навиками), які вона використовує для випуску товарів і послуг.

У політичній організації зі змінною структурою – динамічною мережею застосовуються усі виділені Г. Мінцберґом принципи групування:

- у секторальних групах, секторальних мережах та частині проектних груп групуються фахівці та експерти із проблематики відповідних секторів;
- групування за робочими процесами і функціями використовується у партійних підрозділах у процесі їхнього реструктурування в організаційні структури різних структурних площин;
- групування за часом використовується в організації роботи усіх груп розширених засідань та сформованих ними виконавчих, проектних і контролюючих процесних груп;

- групування за випуском використовується для розмежування результатів діяльності різних структурних одиниць партійного підрозділу з різних структурних площин;
- групування за клієнтами використовується з метою закріплення за секторальними групами різнорівневих партійних підрозділів клієнтів із відповідних секторів життєдіяльності суспільства;
- групування за місцем діяльності використовується з метою розмежування сфер відповідальності цих підрозділів, кожен з яких діє в межах закріпленої за ним території, адміністративної одиниці чи населеного пункту.

Таким чином, у політичних партіях зі змінною структурою буде одночасно використовуватися і функціональне, і ринкове групування (таблиця 6).

**Таблиця 6.**

Структурна конфігурація	Групування
Проста структура	Зазвичай функціональне
Механістична бюрократія	Зазвичай функціональне
Професійна бюрократія	Функціональне і ринкове
Дивізійна форма	Ринкове
Адхократія	Функціональне і ринкове
Місіонерська форма	Ринкове
<b>Динамічна мережа</b>	Функціональне і ринкове

## 7.5. Розміри організаційних одиниць

Г. Мінцберг<sup>7</sup> стверджує, що у порівнянні з прямим контролем, у разі використання якого розмір структурної одиниці обмежується нормою керуваності, чим більше використовується в цілях координації стандартизація, тим більшим може бути розмір робочої одиниці. В той же час, в порівнянні зі стандартизацією, а часто і з прямим контролем, чим більше, використовується взаємне узгодження (внаслідок залежностей між різними завданнями), тим меншим має бути розмір робочої одиниці.

Автор робить загальний висновок про те, що розмір організаційної одиниці зростає внаслідок (1) стандартизації усіх типів; (2) подібності виконуваних цим підрозділом завдань; (3) потреби співробітників в самостійності та самореалізації; (4) необхідності зменшення спотворень, що надходять вгору по ієрархії інформації. В той же час розмір організаційної одиниці зменшується внаслідок (1) необхідності в суворому прямому контролі; (2) потреби у взаємному узгодженні виконання складних залежних задач; (3) наявності у менеджера підрозділу інших, крім інспекторських, обов'язків; (4)

*потреби членів підрозділу у зверненнях до менеджера за консультацією або порадою, можливо, в силу потреби в захисті, стабільності.*

З огляду на використання у підрозділах політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею усіх чотирьох типів стандартизації, можна вважати, що розмір кожного такого підрозділу може змінюватися від двох десятків до однієї тисячі осіб (таблиця 7). Ми зафіксували максимальну чисельність партійного підрозділу на рівні тисячі осіб тому, що роботу саме такої кількості людей ми можемо організувати вже сьогодні, використовуючи розроблену нами методику колективної діяльності у тривимірній динамічній мережі [11]. На нашу думку, у процесі тривалої роботи партійних підрозділів чисельністю у кілька сотень осіб, методику колективної діяльності в динамічній мережі буде вдосконалено у спосіб, який дозволить одночасно працювати кільком тисячам учасників розширених засідань різнорівневих партійних підрозділів. Проте на сьогодні ми не заходимо так далеко і розглядаємо оптимальну чисельність розширених засідань керівних органів різнорівневих партійних підрозділів у межах від 50 до 200 учасників – членів і не членів партії.

Таким чином, підрозділ будь-якого рівня від його створення до виходу у робочий режим зможе збільшувати у зазначених межах свою чисельність без втрат основних якостей. Більше того, у процесі чисельного зростання він набуватиме нових якостей внаслідок ефекту масштабу.

В той же час, внаслідок потреби у взаємному узгодженні при виконанні складних і взаємно залежних задач, якими є практично усі задачі, що виникають перед кожним підрозділом поліструктурної партії, розмір її секторальних, перехресних, процесних і однорівневих виконавчих та проектних груп обмежується чисельністю малої групи у соціологічному розумінні і має, на нашу думку, не перевищувати для перших трьох типів груп десять осіб, а для других двох типів – 15-20 осіб.

Також варто додати, що розміри проміжних ланок між організацією та зовнішнім середовищем – секторальних мереж можуть змінюватися від малих до дуже великих.

**Таблиця 7.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Розміри організаційних одиниць</b>
Проста структура	Великі
Механістична бюрократія	Великі внизу, всі інші відносно невеликі
Професійна бюрократія	Великі внизу, всі інші відносно невеликі
Дивізійна форма	Великі (зверху)
Адхократія	Всі відносно невеликі
Місіонерська форма	Чисельне зростання шляхом поділу на автономні анклавні (окрім автономії в ідеологічній сфері)

Динамічна мережа	<p>Розміри партійних підрозділів – змінні, здатні до чисельного зростання від невеликих розмірів до великих без втрат своїх якостей</p> <p>Розміри органів та груп у середині підрозділів – невеликі (зазвичай – малі у соціологічному розумінні) групи</p> <p>Розміри сполучних ланок – секторальних мереж між організацією та зовнішнім середовищем – від малих до дуже великих</p>
------------------	---

## 7.6. Системи планування і контролю

Г. Мінцберг<sup>7</sup> вважає, що метою плану є точна специфікація випуску, стандарту, який бажано отримати в майбутньому. А метою контролю є оцінка відповідності отриманого результату встановленому стандарту. На думку автора, не може бути контролю без попереднього планування, а плани за відсутності подальшого контролю просто втрачають сенс. Таким чином, плани і контроль регулюють випуск та, непрямим чином, поведінку.

*Метою контролю над виконанням є регулювання загальних показників діяльності конкретної організаційної одиниці. Планування дій є засобом, за допомогою якого не рутинні рішення і дії цілої організації, зазвичай структурованої за функціональним принципом, можуть проєктуватися як інтегрована система.*

Автор вважає, що оскільки планування дій передбачає вибір конкретних рішень, воно перестає бути чистою формою стандартизації випуску; скоріше, це щось середнє між стандартизацією випуску і робочих процесів. Цю особливість автор представляє, виходячи з континууму посилення регулювання: 1) контроль над виконанням встановлює загальні стандарти результатів на якийсь період часу, без прив'язки до конкретних дій; 2) планування дій встановлює конкретні рішення і дії, які повинні бути прийняті і виконані в певні моменти часу; 3) формалізація поведінки встановлює засоби, за допомогою яких повинні бути виконані рішення і здійснені намічені дії.

У політичних партіях зі змінною структурою – динамічною мережею використовуються усі три інструменти континууму посилення регулювання:

- розширені засідання керівних органів різнорівневих партійних підрозділів контролюють хід виконання цілей, які закріплені за створеними ними тимчасовими виконавчими і проєктними групами, перебіг усіх процесів у партійному підрозділі на його відповідність до еталонного, а також – відповідність усіх своїх рішень та дій до партійної ідеології, її цілей, принципів та цінностей;

- розширені засідання здійснюють стратегічне планування розвитку закріплених за ними територій, адміністративних одиниць чи населених пунктів і відповідно, планують власну діяльність по реалізації цих планів;
- розширені засідання у процесі виконання вироблених ними стратегічних планів діють згідно методики колективної діяльності в динамічній мережі, яка стандартизує їхні робочі процеси, формалізуючи їхню поведінку, поведінку усіх їхніх структурних одиниць і поведінку їхніх учасників.

В той же час, стратегічне планування стане основним видом діяльності різнорівневих підрозділів поліструктурної партії. Його будуть здійснювати розширені засідання керівних органів цих підрозділів. Вони ж і виконуватимуть ці плани самостійно, або з допомогою утворених ними із своїх членів виконавчих та проектних груп, які повністю підпорядковані материнським розширеним засіданням і контролюються ними. (таблиця 8). При цьому стратегічні плани різнорівневих підрозділів будуть узгоджуватися внаслідок участі в їхньому виробленні підрозділом вищого рівня представників партійних підрозділів нижчого рівня. Вони, з однієї сторони, вноситимуть у плани партійного підрозділу вищого рівня складові планів своїх базових підрозділів, а з іншої – ініціюватимуть зміни стратегічних планів своїх базових підрозділів на наступному циклі стратегічного планування у відповідності до стратегічних планів підрозділів вищого рівня, у виробленні яких вони брали участь перед тим.

**Таблиця 8.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Системи планування і контролю</b>
Проста структура	Значне планування і контроль
Механістична бюрократія	Планування дій
Професійна бюрократія	Незначне планування і контроль
Дивізійна форма	Значний контроль над виконанням
Адхократія	Обмежене планування дій (особливо в адміністративних адхократіях)
Місіонерська форма	Майже відсутнє планування; нормативний контроль на основі довіри
<b>Динамічна мережа</b>	Стратегічне планування – основний вид діяльності, значний контроль

## **7.7. Інструменти взаємодії**

Г. Мінцберг<sup>7</sup> зазначає, що *для досягнення організацією необхідного ступеня координації виявляється недостатньо ні прямого контролю, ні трьох форм стандартизації. Тоді з метою досягнення координації організація повинна звернутися до взаємного узгодження.*

Узагальнюючі результати досліджень у сфері менеджменту, Г. Мінцберг виділяє чотири основні типи інструментів взаємодії – зв'язані посадові позиції, спеціальні групи і постійні комітети, менеджери-інтегратори і матричну структуру.

Коли координація діяльності двох одиниць вимагає великого числа контактів, в організації може бути офіційно введена посадова позиція «зв'язкового», з тим щоб комунікації між ними здійснювалися безпосередньо, минаючи вертикальні канали.

**Спеціальна група** - це комісія, яка створюється для виконання конкретного завдання і розформовується по її вирішенні. **Постійний комітет** - більш стійка міжвідомча група, члени якої регулярно зустрічаються для обговорення проблем, що представляють для них спільний інтерес.

Формальні повноваження **менеджера-інтегратора** завжди включають деякі аспекти процесу прийняття рішень, які зачіпають різні відділи, але вони ніколи (за визначенням) не сягають до офіційної влади над співробітниками цих відділів.

Використовуючи **матричну структуру**, організація уникає необхідності вибору того чи іншого принципу групування; вона використовує відразу обидва принципи – ринковий та функціональний. Тим самим організація встановлює подвійну структуру влади. Як наслідок, при матричній структурі доводиться жертвувати принципом єдиноначальності. Формальні повноваження передаються вниз по ієрархії, а потім дробляться, в результаті чого виникає спільна відповідальність, а ідея безперервного ланцюга інстанцій елімінується. Автор зазначає, що подвійна влада порушує принципи і чіткість структури. При цьому різні лінійні менеджери рівні за статусом і несуть рівну відповідальність за одні й ті ж рішення. Тому вони змушені узгоджувати між собою виникаючі неузгодженості, що виражається в нестійкому балансі влади. Це безперервно породжує конфліктні ситуації і зумовлює ескалацію конфліктів.

Як і в матричній структурі, у політичній партії зі змінною структурою – динамічною мережею лідери-політики, які входять у керівний орган кожного підрозділу у першій структурній площині, змушені узгоджувати між собою виникаючі неузгодженості. Проте вони роблять це не в рамках керівного органу першої структурної площини, що породжувало би конфлікти та зумовлювало їхню ескалацію, а у складі розширеного засідання у другій структурній площині, яке, у силу своєї чисельності, стає визнаним усіма арбітром і яке має найвищу ступінь легітимності у підрозділі – вищу за легітимність його керівного органу у першій структурній площині чи будь-якого лідера.



Розв'язувати постійно виникаючі конфлікти у бізнесових та виробничих організаціях із матричною структурою може лише керівник вищого рівня. При чому він може робити це ефективно і результативно лише маючи владу у вигляді можливості винагороджувати і карати працівників зміною розміру заробітної плати [18]. У політичних партіях лідери не мають такого інструменту влади і відповідного йому джерела управлінської енергії, тому породжені ситуаціями, які безперервно відтворює ця структура, конфлікти швидко зумовляють руйнування поля довіри, фрагментацію і розпад політичної партії з матричною структурою, якщо така колись буде створена.

На перший погляд змінна структура – динамічна мережа нагадує матричну структуру, однак принципово відрізняється від неї. Динамічна мережа змушує працювати разом наділених рівними повноваженнями членів керівного органу кожного партійного підрозділу, за якими закріплено різні сектори діяльності, у складі його розширеного засідання за методикою, яка унеможлиблює ескалацію міжособистісних та міжгрупових конфліктів [1, 19] і передбачає прийняття керівним органом остаточних рішень у присутності всіх учасників розширеного засідання, які разом із членами цього органу безпосередньо перед тим виробляли проекти рішень.

Отже, у різнорівневих підрозділах спроектованої нами поліструктурної політичної партії використовується власна унікальна система інструментів взаємодії – методика колективної діяльності в динамічній мережі. Вона включає систему постійних комітетів (секторальних і пленарних груп розширеного засідання, а також контролюючих процесних груп) і спеціальних груп (тимчасових перехресних, виконавчих і проектних груп), які зв'язані між собою відповідним цій методиці алгоритмом реструктуризації у них членів і запрошених не членів партійного підрозділу.

Таким чином, інструменти взаємодії складуть основу виробничого процесу кожного підрозділу поліструктурної партії. Вони визначаються і упорядковуються в певну циклічну послідовність методикою колективної діяльності в динамічній мережі (таблиця 9).

**Таблиця 9.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Інструменти взаємодії</b>
Проста структура	Незначна кількість інструментів взаємодії
Механістична бюрократія	Незначна кількість інструментів взаємодії
Професійна бюрократія	Інструменти взаємодії в адміністрації
Дивізійна форма	Незначна кількість інструментів взаємодії
Адхократія	Велика кількість інструментів взаємодії
Місіонерська форма	Обмежена потреба у напівофіційних інструментах взаємодії
<b>Динамічна мережа</b>	Інструменти взаємодії складають основу виробничого процесу, вони визначаються і упорядковуються у певну

## 7.8. Децентралізація

Г. Мінцберг<sup>7</sup> зазначає, що коли всі права щодо прийняття рішень зосереджені в одній точці організації – в кінцевому підсумку, в руках однієї людини, – ми можемо вважати організацію централізованою; якщо ж вони належать багатьом людям, структуру можна назвати децентралізованою.

На думку автора, децентралізація необхідна організації тому, що не всі її рішення може досягнути один центр, розум однієї людини. Ще один об'єктивний фактор, який штовхає організацію до децентралізації, полягає в тому, що вона дозволяє організації оперативніше реагувати на зміни, що відбуваються на локальних рівнях. І останній фактор вибору на користь децентралізації полягає в тому, що вона забезпечує мотивацію співробітників.

На думку автора, централізацію і децентралізацію слід розглядати не як окремі абсолютні, але як два полюси континууму. Він розглядає **вертикальну децентралізацію** як розосередження влади вниз по ланцюжку лінійних повноважень, а **горизонтальну децентралізацію** – як вплив на процес прийняття рішень не керівників.

На думку автора, влада над усіма рішеннями не обов'язково розподіляється в одній точці. Тому існують два інших типи децентралізації. При **селективній децентралізації** повноваження приймати рішення різних типів розподіляються по різних частинах організації. **Паралельна децентралізація** означає розподіл прав на прийняття рішень різних типів в одній точці організації.

Автор виділяє п'ять окремих типів вертикальної і горизонтальної децентралізації. Їх можна розмістити вздовж одного континууму, крайні точки якого займають централізація в обох напрямках і децентралізація в обох напрямках:

**Тип А: вертикальна і горизонтальна централізація.** Право приймати рішення зосереджено в руках однієї людини, вищого керівника лінійної ієрархії – головного виконавчого директора.

**Тип Б: обмежена вертикальна децентралізація (селективна).** Їй відповідає бюрократична організація, що виконує завдання, які не потребують особливої кваліфікації, і використовує з метою координації стандартизацію робочих процесів.

*Тип В: обмежена вертикальна децентралізація (паралельна). Організація із таким типом децентралізації є розбитою на ринкові організаційні одиниці, або підрозділи, менеджерам яких делеговано (паралельно) значні офіційні права із прийняття рішень щодо операцій на ринках, які вони обслуговують.*

*Тип Г: селективна вертикальна і горизонтальна децентралізація. У таких організаціях по вертикалі права на прийняття рішень різних типів делегуються робочим групам, що перебувають на різних рівнях ієрархії. А по горизонталі ці групи селективно користуються знаннями фахівців допоміжного персоналу в залежності від технічного рівня прийнятих ними рішень: в одних випадках експерти консультують лінійних менеджерів, в інших вони спільно з менеджерами утворюють команди і спеціальні групи з вироблення конкретних рішень і навіть контролюють вибір. Координація всередині робочих груп і між ними здійснюється переважно за допомогою взаємного узгодження.*

*Тип Д: вертикальна і горизонтальна децентралізація. Права на прийняття рішень зосереджені переважно в операційному ядрі, що складається з професіоналів, трудова діяльність яких координується в основному за допомогою стандартизації кваліфікації. Організація в великій мірі децентралізована по вертикалі, так як влада знаходиться на найнижчому рівні ієрархії. А значна децентралізація по горизонталі пояснюється тим, що ця влада належить численним не-менеджерам – а саме, операторам.*

У розділі 4 ми вже розглядали особливості розподілу влади у політичній партії зі змінною структурою – динамічною мережею і прийшли до висновку, що з однієї сторони влада у різнорівневих партійних підрозділах належить професіоналам – фахівцям і експертам у відповідних секторах у силу їхніх знань, а з іншої – усі члени і запрошені не члени розширеного засідання керівного органу партійного підрозділу будь-якого рівня є уже або стануть незабаром експертами і професіоналами у пріоритетних для партії секторах. Додамо лише, що розподіл влади по вертикалі між різнорівневими партійними підрозділами повинен здійснюватися згідно із принципом субсидіарності, у відповідності до якого механізм управління партією має будуватися «знизу вгору»: всі проблеми, які можуть ефективно вирішуватися внизу, повинні перебувати в компетенції партійних підрозділів нижчого рівня.

Таким чином політичну партію зі змінною структурою – динамічною мережею можна вважати горизонтально і вертикально децентралізованою організацією, у якій координація всередині робочих груп і між ними буде здійснюватися за допомогою взаємного узгодження (таблиця 10).

**Таблиця 10.**

Структурна конфігурація	Децентралізація
Проста структура	Централізація
Механістична бюрократія	Обмежена горизонтальна децентралізація
Професійна бюрократія	Горизонтальна і вертикальна децентралізація
Дивізійна форма	Обмежена вертикальна децентралізація
Адхократія	Вибіркова децентралізація
Місіонерська форма	Вертикальна і горизонтальна децентралізація
<b>Динамічна мережа</b>	Горизонтальна і вертикальна децентралізація, координація всередині робочих груп і між ними здійснюється за допомогою взаємного узгодження

## 8. Умови функціонування динамічної мережі

### 8.1. Вік і розмір

Розглядаючи вік і розмір організацій Г. Мінцберг' формулює *п'ять гіпотез, дві з яких стосуються віку, а три - розміру. На його думку, їх слід розглядати у контексті того, що дорослішання і зростання організацій є не лінійним рухом, а серією окремих переходів між «стадіями розвитку»*. Це повністю корелює із типовим шляхом розвитку організацій у методиці І. Адізеса [18]. У нашій публікації [20] ми показали, що політичні партії зі змінною структурою – динамічною мережею мають розвиватися оптимальним шляхом, який представив цей же автор. Тому, розглядаючи гіпотези Г. Мінцберґа будемо пам'ятати, що поліструктурні партії розгортаються лінійно, без структурної перебудови.

Отже Г. Мінцберг сформулював наступні гіпотези:

***Чим старша організація, тим більш формалізована її поведінка.***

На оптимальному шляху розвитку політичні партії зі змінною структурою – динамічною мережею повинні формалізувати поведінку своїх членів уже на старті.

***Структура відображає епоху виникнення галузі.***

Справді, структура традиційних політичних партій відображає епоху виникнення їхньої «галузі», що сталося кілька століть тому. Саме через вибір структури, яка не відповідає сучасним умовам зовнішнього середовища (див. нижче), політичні партії виявилися простішими за нього, а тому нездатними здійснювати свої управлінські функції щодо нього. Це, на нашу думку, зумовлює гостру необхідність запровадження у цих організаціях відповідних структурно-організаційних змін з метою формування у них набору якостей, які зможуть зробити їх здатними ефективно та результативно діяти у складному та динамічному зовнішньому середовищі – сучасному суспільстві.

**Чим більша організація, тим складніша її структура** (тобто робочі завдання є більш спеціалізованими, організаційні одиниці -більш диференційованими, адміністративний компонент - більш розвиненим).

Політичні партії зі змінною структурою – динамічною мережею у процесі їхнього розгортання також будуть ускладнятися – диференціювати свої одиниці, охоплюючи спочатку області, потім обласні центри, далі райони і міста обласного значення, і, зрештою, громади. При цьому, очевидно, що їхній адміністративний компонент буде розвиватися разом із розвитком організації. У певній мірі зростатиме спеціалізація робочих завдань внаслідок додавання нових пріоритетних для партії секторів життєдіяльності суспільства. Однак це не зумовить необхідності запровадження додаткових координаційних механізмів – вони усі від самого створення запроваджені у підрозділах таких партій через методику колективної діяльності в динамічній мережі. І тому зростання їхнього масштабу принципово не змінить їхньої організаційної структури та функцій.

**Чим більша організація, тим більше середній розмір її організаційних одиниць.**

Ця гіпотеза стосується поліструктурної політичної партії лише частково – справді середній розмір її різнорівневих підрозділів буде зростати, однак розміри секторальних, перехресних, процесних, а також однорівневих виконавчих і проектних груп залишаться сталими і не перевищуватимуть 3 – 10 осіб для груп перших трьох типів і 3 – 20 осіб для груп других двох типів.

**Чим більша організація, тим сильніша формалізація її поведінки.**

Ця гіпотеза, як і гіпотеза 1, не є коректною щодо організацій, які розвиваються оптимальним шляхом згідно методики Адізеса. Вже у момент створення поведінка членів політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею повинна бути максимально формалізованою внаслідок використання усіх координаційних інструментів стандартизації, у першу чергу – внаслідок запровадження найбільш жорсткого інструменту, який формалізує поведінку – стандартизації робочих процесів. Тому з розвитком такої партії рівень формалізації поведінки її членів залишатиметься сталим.

Отже зміна віку і розміру політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею не зумовить необхідності її трансформації у якусь іншу конфігурацію – вона залишатиметься такою ж у будь-якій точці власного процесу розгортання оптимальним шляхом за методикою Адізеса до стадії свого розквіту (таблиця 11).

**Таблиця 11.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Вік і розмір</b>
Проста структура	Зазвичай молода і невелика (перша стадія)
Механістична бюрократія	Зазвичай давно існуюча і велика (друга стадія)
Професійна бюрократія	Різні

Дивізійна форма	Зазвичай давно існуюча і дуже велика (третя стадія)
Адхократія	Зазвичай молода (операційна адхократія)
Місіонерська форма	Зазвичай молода і невелика [Т. П.]
<b>Динамічна мережа</b>	Чисельно зростаюча політична партія у будь-якій точці процесу розгортання оптимальним шляхом за методикою Адізеса

## 8.2. Технічна система

На думку Г. Мінцберґа, *технологія - широке поняття, яке вживають - в тому числі зловживають – у багатьох контекстах*. Він у своїй книзі уникає його вживання і розглядає *технологію у найширшому значенні як базу знань організації, вживаючи замість нього термін «складність» під час обговорення умов функціонування організації*. Запровадивши поняття *«технічна система організації»*, яке, на думку автора, є *тотожним поняттю «технології» у вузькому значенні останнього*, він розглядає її як *сукупність інструментів, що використовуються в операційному ядрі для перетворення вихідних матеріалів в результат*.

З точки зору автора, *технологія і технічна система – різні поняття*. В одних *виробництвах використовують складну технологію (тобто базу знань) при простій технічній системі і навпаки – в інших виробництвах використовують складну технічну систему, не володіючи знаннями про технології її функціонування*. Наприклад, користувачам складної технічної системи – комп'ютера не обов'язково володіти знаннями про технології його функціонування.

У цьому контексті різнорівневі підрозділи політичної партії зі змінною структурою – динамічною мережею використовуватимуть складну технологію (тобто базу знань) для переробки вхідної сировини – наростаючого потоку інформації із зовнішнього середовища у кінцевий продукт – керівні впливи на нього, володіючи при цьому простою технічною системою, основний елемент якої складає приміщення із пересувними столами та стільцями (таблиця 12).

**Таблиця 12.**

Структурна конфігурація	Технічна система
Проста структура	Проста, але регульована
Механістична бюрократія	Регульована, але не автоматична, не розвинута
Професійна бюрократія	Нерегульована і нерозвинута
Дивізійна форма	Здатна до розділення або така як у механістичній бюрократії
Адхократія	Дуже розвинута і часто автоматизована (в адміністративних адхократіях); нерегульована і нерозвинута (в операційних адхократіях)
Місіонерська форма	Проста, не регульована

### 8.3. Зовнішнє середовище

У своїй книзі Г. Мінцберґ виділяє чотири основні показники зовнішнього середовища.

**1. Стабільність.** *Навколишнє середовище організації може варіюватися від стабільного до динамічного. На рівень динаміки середовища впливають найрізноманітніші чинники, включаючи дестабілізацію політики держави, непередбачувані повороти в економіці, несподівані зміни в споживчому попиті, пропозиції конкурентів або художніх запитів клієнтів, часті новації рекламного агентства, стрімкі зміни електронних технологій і навіть різку, непередбачену синоптиками зміну погоди. При цьому «динамічне» в даному випадку означає не мінливе, а непередбачуване; просто мінливість можна передбачити, наприклад передбачити поступове зростання попиту.*

**2. Складність.** *Зовнішнє середовище організації (в даному випадку її «технологія») може варіювати від простого до складного. Складність впливає на структуру через проміжну змінну зрозумілості виконуваної діяльності. Причому раціоналізоване знання, незалежно від його принципової складності, ми відносимо до простого, так як воно розбивається на легко сприйнятливі частини.*

**3. Різноманітність ринку.** *Ринки організації можуть варіюватися від інтегрованих (єдиних) до диверсифікованих. Різноманітність ринку може бути обумовлена широким діапазоном клієнтури, продуктів і послуг, географічних регіонів розповсюдження продукції. Ринкова різноманітність впливає на структуру через проміжну змінну різноманітності виконуваної роботи.*

**4. Ворожість.** *Оточення організації варіюється від сприятливого до ворожого. Ворожість залежить від конкуренції, від взаємин організації з профспілками, урядом та іншими зовнішніми групами, від доступності ресурсів. Звичайно, вороже середовище зазвичай відрізняється динамічністю. Ворожість впливає на структуру через проміжні змінні швидкості необхідної реакції.*

Аналізуючи ці показники, автор робить наступні висновки:

- чим динамічніше оточення, тим більш органічною має бути структура;
- чим складніше зовнішнє середовище, тим більше децентралізованою є структура;
- чим різноманітніші ринки організації, тим більше вона схильна до поділу на ринково орієнтовані організаційні одиниці (якщо є можливість використання ефекту масштабу);

- *крайня ворожість оточення змушує будь-яку організацію до тимчасової централізації структури;*
- *невідповідності оточення спонукають організацію до вибіркової децентралізації у диференційовані робочі сузір'я.*

Перші два показники зумовлюють чотири основні типи структур, представлені автором у таблиці, яку ми взяли із книги [8] і представили нижче як таблицю 13.

**Таблиця 13.**

<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Стабільне</i>	<i>Динамічне</i>
<i>Складне</i>	<i>Децентралізована бюрократична (стандартизація навиків)</i>	<i>Децентралізована органічна (взаємне узгодження)</i>
<i>Просте</i>	<i>Централізована бюрократична (стандартизація процесів праці)</i>	<i>Централізована органічна (прямий контроль)</i>

***Просте стабільне зовнішнє середовище*** породжує *централізовані бюрократичні структури – класичний організаційний тип, який використовує для досягнення координації стандартизацію процесів праці. Організації із такими структурами стандартизують свої продукти і процеси, повільно впроваджують зміни, координують діяльність на верхніх поверхах ієрархії, де інформація легко акумулюється і осмислюється.*

***Складне стабільне зовнішнє середовище*** призводить до бюрократичних, але децентралізованих структур, які використовують з метою координації стандартизацію знань і навичок. Оскільки організація виконує цілком передбачувану діяльність, вона може покладатися на стандартизацію; оскільки мова йде про складну для розуміння роботу, організація має можливість децентралізації. Влада повинна передаватися високоосвіченим професіоналам операційного ядра, які добре розбираються в складній, але разом з тим одноманітній діяльності. Типові приклади такої структури – багатопрофільні лікарні та вищі навчальні заклади.

***Якщо зовнішнє середовище динамічне і при цьому просте***, організації необхідна гнучкість органічної структури, але вона може залишатися централізованою. Основним координаційним механізмом стає прямий контроль. Це характеристики підприємницької фірми, що шукає на ринку легку для розуміння, але динамічну нішу, яка дозволить уникнути бюрократизації. Підприємець жорстко контролює діяльність організації, але у нього немає підстав ділитися владою з її техноструктурою.

***Якщо динамічне зовнішнє середовище одночасно є складним***, організації доводиться децентралізуватися: надавати повноваження менеджерам і фахівцям, що здатні зрозуміти складні проблеми, і дозволяти їм гнучко взаємодіяти в органічній структурі, з тим щоб вони могли своєчасно



реагувати на непередбачувані зміни середовища. Взаємне узгодження виявляється головним механізмом координації. Його використання підкріплюється відповідними інструментами взаємодії.

**Ринкова різноманітність** може розглядатися як третій фактор, тобто окрема умова на додаток до представленої у таблиці 13 двофакторної матриці. Чотири типи структур будуть тяжіти до функціональності, якщо вони оперують на єдиних ринках, і до ринкової орієнтації (принаймні на вищих рівнях), якщо вони диверсифіковані.

Аналогічно можна вважати, що **крайня ворожість** спонукає кожен з чотирьох типів структур до тимчасової централізації, незалежно від початкового ступеню децентралізації.

Всі перераховані умови припускають рівномірність зовнішніх середовищ або принаймні такі, які можна вважати рівномірними (однаковими) в силу домінування однієї характеристики. Однак реальні зовнішні середовища практично завжди є нерівномірними та неоднорідними, на що організація змушена реагувати диференціюванням структури. Вона створює ряд робочих сузір'їв, вибірково децентралізує владу, наділяючи ці сузір'я повноваженнями, ієрархічно розміщує кожен групу у відповідності до значень її рішень для всієї організації, дозволяє сузір'ям проектувати власні внутрішні структури відповідно до вимог їхніх конкретних субсередовищ.

В той же час Г. Мінцберґ відкидає твердження про те, що ситуаційні фактори (вік і розмір організації; використовується в її операційному ядрі технічна система; різні аспекти зовнішнього для організації середовища, перш за все стабільність, складність, різноманітність і ворожість; і відносини влади) є незалежними змінними, які диктують вибір параметрів дизайну. Автор, використовуючи «системний» підхід, розглядає конфігурації ситуаційних і структурних параметрів як «гештальти», кластери жорстко залежних відносин. В системі немає залежних або незалежних змінних; кожна залежить від всіх інших. Великі розміри організації вимагають бюрократизації структури, але й бюрократії прагнуть до зростання. Швидкі зміни умов можуть зажадати органічної структури, але організації з органічною структурою також прагнуть до динамічних умов, в яких вони відчувають себе більш комфортно. Автор робить висновок про те, що організації - в усякому разі ефективні - по можливості, заради збереження когерентності своїх гештальтів, готові до змін як ситуаційних, так і структурних параметрів.

Без сумніву, політичні партії також відносяться до класу організацій. Тому можна припустити, що параметри їхньої організаційної будови у певній мірі мають відповідати типу зовнішнього середовища, у якому вони будуть діяти.

В той же час, за класифікацією Г. Мінцберґа зовнішнє середовище сучасних українських політичних партій є **динамічним і складним** (таблиця 14). Їхні

«політичні ринки» є **диверсифікованими**, що зумовлено широким діапазоном клієнтури (від громадян до організацій і спільнот різного типу), продуктів і послуг (керівних впливів різного типу у різних сферах життєдіяльності суспільства на різних його рівнях), географічних регіонів розповсюдження продукції (усієї країни, областей, населених пунктів, районів, громад). При цьому зовнішнє середовище цих організацій по своїй структурі є **нерівномірним і неоднорідним**. Разом з тим, воно варіюється від **сприятливого до ворожого**.

**Таблиця 14.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
Проста структура	Просте і динамічне, іноді вороже
Механістична бюрократія	Просте і стає
Професійна бюрократія	Складне і стає
Дивізійна форма	Відносно просте і стає; різноманітні ринки (особливо товарні та ринки послуг)
Адхократія	Складне і динамічне; іноді нерівноправне (в адміністративних адхократіях)
Місіонерська форма	Будь-яке [Т. П.]
<b>Динамічна мережа</b>	Складне і динамічне

Таке зовнішнє середовище зумовлює необхідність забезпечити **високий рівень децентралізації** сучасних політичних партій із використанням у якості основного механізму координації **взаємного узгодження**, що підкріплене відповідними **інструментами взаємодій**. При цьому вони мають бути **«ринково орієнтованими»**, охоплюючи виробленими продуктами – керівними впливами всіх громадян країни, її адміністративні одиниці та географічні регіони у всіх секторах життєдіяльності суспільства. Варіювання зовнішнього середовища від сприятливого до ворожого зумовлює необхідність організації швидко реагувати на такі зміни, оперативно здійснюючи **централізацію і децентралізацію** шляхом миттєвої реструктуризації в різні типи організаційних структур. З огляду на нерівномірність та неоднорідність реального зовнішнього середовища, сучасні політичні партії повинні бути здатними створювати із свого членства різні **постійні і тимчасові функціональні органи та групи**, наділяти їх відповідними повноваженнями змінювати власні внутрішні структури відповідно до вимог їхніх конкретних субсередовищ.

Отже, складне і динамічне зовнішнє середовище, на думку Г. Мінцберґа, потребує вибору децентралізованої органічної структури із **взаємним узгодженням** у якості механізму координації.

Цим характеристикам найбільше відповідає розглянута автором п'ята конфігурація – адхократія. Однак, на нашу думку, визначені Г. Мінцберґом її

переваги у політичних партіях будуть нівелюватися недоліками, які також визначив цей автор і які ми розглянемо у розділі 9.

Тому ми припускаємо, що **розроблена нами змінна структура – динамічна мережа із основним механізмом координації – взаємним узгодженням, яке доповнюється, упорядковується і посилюється усіма іншими механізмами координації, стане оптимальною структурою для політичних партій, що діють у складному і динамічному зовнішньому середовищі – сучасному суспільстві.**

#### **8.4. Влада**

На думку Г. Мінцберґа, *організації далеко не завжди приймають умови, які диктуються їм віком і розміром, використовуваною технічною системою, стабільністю, складністю, різноманітністю і ворожістю зовнішнього середовища. У дизайні структури важливу роль відіграють і фактори влади, особливо наявність зовнішнього контролю над організацією, особистих потреб різних її членів і поточної моди, яка присутня в культурі, в контексті якої діє організація (по суті, мова йде про владу соціальних норм). Фактори влади автор описує в трьох нижченаведених гіпотезах.*

***Чим жорсткішим є зовнішній контроль над організацією, тим більш централізованою і формалізованою є її структура.***

Ми не розглядаємо партії (а фактично партійно-політичні проекти), над якими може бути встановлений зовнішній контроль. Навпаки, всі запропоновані нами організаційно-технологічні інструменти, як складові методики колективної роботи в динамічній мережі, спрямовані на забезпечення суб'єктності цілої поліструктурної партії і кожного із її різнорівневих підрозділів.

***Прагнення до влади членів організації призводить до надмірної централізації структури. Всі члени організації зазвичай прагнуть до влади, до контролю якщо не над іншими людьми, то хоча б над рішеннями, що впливають на процес їхньої праці. Менеджери стратегічної вершини підтримують централізацію по вертикалі і горизонталі; менеджери середньої лінії - вертикальну децентралізацію, принаймні на своєму рівні, і горизонтальну централізацію з метою збереження влади всередині лінійної структури; аналітики і допоміжний персонал воліють горизонтальну децентралізацію, що дозволяє їм позбавити частини влади лінійних менеджерів; оператори прагнуть до вертикальної і горизонтальної децентралізації аж до операційного ядра.***

Все це у стократ посилюється в ієрархічно структурованих політичних партіях. Розроблена нами змінна структура – динамічна мережа спрямована на збалансування усіх цих прагнень шляхом розділення всього обсягу влади на

невеликі частини та їхнього рівномірного розподілу по цілій організації та серед членів кожного партійного підрозділу.

***Мода обумовлює прийняття структури свого часу (і своєї культури), іноді навіть врозріз з інтересами організації.***

На жаль, сконструйована нами політична партія зі змінною структурою – динамічною мережею ще не була створена і розгорнута. Тому мода скоріше не сприяє її створенню. Навпаки, актуальною є мода на ієрархічно структуровані політичні партії – клони КПРС, кількість яких на сьогодні в Україні складає більше трьох з половиною сотень. Проте українська культура, а саме організаційна культура у частині історично засвоєних організаційних практик (габітусів), зумовлює безперервне відтворення українцями мережевої поведінки в поширених сьогодні ієрархічно структурованих політичних організаціях, що зумовлює швидку деградацію та маргіналізацію останніх [20]. Це дозволяє припустити, що габітусна – мережева організаційна культура українців сприятиме запровадженню у національних політичних партіях змінної структури - динамічної мережі, яка інтегрує у собі і циклічно відтворює ієрархічну та мережеву організаційні структури.

Отже у політичних партіях зі змінною структурою – динамічною мережею весь обсяг влади буде розділений на частини та розподілений між різнорівневими партійними підрозділами, а у середині останніх – серед членів розширеного засідання їхнього керівного органу, яке, по суті, є динамічним операційним ядром, що здійснюватиме системний контроль діяльності цих підрозділів. В той же час, сполучні ланки між організацією і зовнішнім середовищем – секторальні мережі також зможуть частково контролювати діяльність кожного партійного підрозділу, впливаючи на формування питань порядку денного його розширених засідань та виробляючи і пропонуючи альтернативи їхнього вирішення (таблиця 15).

**Таблиця 15.**

<b>Структурна конфігурація</b>	<b>Влада</b>
Проста структура	Контроль зі сторони керівництва, часто управляється власником
Механістична бюрократія	Технократичний, а іноді – зовнішній контроль
Професійна бюрократія	Контроль професійних операторів
Дивізійна форма	Контроль серединної лінії
Адхократія	Контроль фахівців
Місіонерська форма	Ідеологічний (нормативний) контроль зі сторони харизматичного лідерства [Т. П.]
<b>Динамічна мережа</b>	Системний контроль зі сторони динамічного операційного ядра і частковий контроль зі сторони секторальних мереж (порядок денний, формування альтернатив вирішень питань порядку денного)

## **9. Недоліки адхократії та способи їхнього подолання у змінній структурі – динамічній мережі**

Очевидно, що внаслідок використання одного і того ж основного механізму координації – взаємного узгодження, змінна структура – динамічна мережа є найбільш близькою до адхократії.

Розглядаючи у своїй книзі п'яту конфігурацію – адхократію, Г. Мінцберг зазначає, що жодна з інших розглянутих ним конфігурацій не здатна на складну інноваційну діяльність (якою займаються аерокосмічне агентство, авангардистська кінокомпанія, підприємство з виробництва дослідних зразків технічно складного обладнання або нафтохімічна компанія). Організація з простою структурою, безперечно, здатна впроваджувати нововведення, але відносно нескладні. Влаштування ж механістичної і професійної бюрократії орієнтоване на виконання завдань, а не вирішення проблем, на вдосконалення стандартних програм, а не на розробку нових. І хоча в порівнянні з механістичною дивізійна організація має підвищену стратегічну гнучкість, вона не є справді інноваційною. Концентрація на управлінні за допомогою стандартизації випуску аж ніяк не заохочує інноваційну діяльність.

Складні інновації вимагають абсолютно особливої конфігурації, здатної об'єднати фахівців різних професій в злагоджено функціонуючі ad hoc (спеціальні) проектні команди. Користуючись терміном, який отримав широку популярність завдяки роботі Елвіна Тоффлера [22], можна сказати, що ці організації є адхократіями нашого суспільства.

В той же час автор відзначає суттєві проблеми адхократії. На його думку, три з них заслуговують особливого розгляду: притаманна адхократії невизначеність і реакції людей, змушених у ній існувати, її неефективність і її схильність до необґрунтованих перетворень в інші конфігурації.

Це зумовлює необхідність розглянути механізми подолання цих недоліків у розробленій нами для політичних партій змінній структурі – динамічній мережі.

### **9.1. Людська реакція на невизначеність**

На думку автора, навіть усім серцем відданих адхократії людей часом бентежить її постійна мінливість та пануючі у ній плутанина і невизначеність.

Наслідком невизначеності адхократії, на думку Г. Мінцберґа, є політизація даної конфігурації. Поєднання невизначеності із взаємозалежністю робить адхократію найбільш політизованою з усіх п'яти конфігурацій. Жодна зі структур не є настільки яскравим підтвердженням дарвінівської теорії, як адхократія, – вона рідна мати для здорових, поки вони залишаються здоровими, і мачуха для слабких. Мінливі структури, які є, зазвичай, дуже змагальними і, часом, безжальними, стаючи благодатним ґрунтом для

*всіляких політичних сил. Якщо взяти, наприклад, матричну структуру: для неї характерна система суперництва, яка узаконює організаційні конфлікти.*

*Автор зазначає, що конфлікти породжують політичні ігри і в інших конфігураціях. Але ці конфлікти завжди утримуються в рамках чітко визначених правил. У простій структурі в центрі політичних бурь знаходиться керівник організації. Проте його строгий особистий контроль перешкоджає бурхливій політичній активності; ті, кому структура не до душі, просто залишають її. У всіх бюрократичних конфігураціях предмети конфліктів і політики добре зрозумілі - лінійна влада на противагу повноважень фахівців; професіонали проти непрофесіоналів; опір працівників менталітету тотального контролю; тенденційність інформації, що спрямовується в головний офіс; невизначеність категоризації, тощо. Наприклад, природно, що наділені значною владою висококваліфіковані фахівці професійної бюрократії схильні воювати один з одним, найчастіше - з приводу територіальних розпоряджень. Але ці баталії принаймні регулюються професійними нормами і приналежністю. І їх ймовірність істотно знижує той факт, що професіонали працюють в основному поодиночі, часто - з власною клієнтурою. Інша річ адхократія, де фахівці різних професій повинні працювати разом в багатопрофільних командах і де в силу органічної природи структури політичні ігри майже не регламентовані правилами. Адхократія вимагає, щоб фахівець підпорядковував свої особисті цілі і стандарти професії потребам групи, незважаючи на те, що він, як і його колеги з професійної бюрократії, залишається, у всякому разі потенційно, індивідуалістом.*

*У бюрократії - особливо механістичного типу - менеджмент повинен приділяти велику увагу стримуванню конфліктів. Але в адхократії цього робити не треба - навіть якщо можливо. Такі спроби лише «душуть» творчість. Конфлікти і агресивність є необхідними елементами адхократії; задача менеджменту - направити їх в конструктивне русло.*

Все це зумовлює недоцільність і неможливість запровадження адхократії у політичних організаціях через те, що менеджери (лідери – політики) політичних партій не володіють основним джерелом управлінської енергії, яке є доступним для менеджерів бізнесових чи виробничих компаній [18] і тому не можуть ефективно розв'язувати міжособистісні та міжгрупові конфлікти. За таких обставин перманентні конфлікти швидко руйнують поле довіри всередині партійних підрозділів і пасивують їхніх членів, зумовлюють та супроводжують формування клік політиків і їхню боротьбу за владу в різнорівневих партійних підрозділах і подальшу її концентрацію у руках учасників кліки – переможця, що за деякий час приведе до невідворотного переродження початкової адхократії у просту структуру із абсолютним лідерством однієї людини.

Динамічна мережа була цілеспрямовано розроблена для забезпечення безконфліктної діяльності партійних підрозділів у складі великих груп людей.

Для подолання внутрішніх міжособистісних та міжгрупових конфліктів вона використовує чотири інтегровані в одне ціле організаційно-технологічні інструменти [23], що разом складають методика колективної діяльності в динамічній мережі: (1) декомпозицію сфери діяльності; (2) методику проведення мозкового штурму; (3) методику роботи у перехресних групах і (4) проєктний менеджмент.

Іншими словами, методика колективної роботи в динамічній мережі включає жорсткий координаційний механізм формалізації поведінки – стандартизацію робочих процесів, який, в результаті організаційно-структурного [15] (архетипового [19] або ситуативного [17]) управління, дозволить достатньо жорстко утримувати поведінку членів розширеного засідання у певних рамках (у даному випадку без можливості здійснити ескалацію міжособистісних та міжгрупових конфліктів) шляхом відтворення відповідних, спеціально сконструйованих ситуацій взаємодії.

В той же час запровадження методики колективної діяльності в динамічній мережі зумовить упорядкування роботи множини секторальних та перехресних груп – адхократій у процесі їхньої взаємодії у складі розширеного засідання, а також – упорядкування роботи членів всередині цих груп.

Використання механізму координації механістичної бюрократії – стандартизації робочих процесів для впорядкування роботи адхократичних груп розширеного засідання суттєво знизить ступінь невизначеності різнорівневих підрозділів поліструктурних партій, упорядкує їхню роботу, а, головне, упорядкує і зробить циклічними порядок їхньої реструктуризації при зміні структурних площин (тобто упорядковує мінливість).

## 9.2. Проблеми ефективності

*Г. Мінцберг* зазначає, що жодна структура не здатна знаходити рішення складних, погано структурованих проблем краще, ніж спроможна до інноваційної діяльності адхократія. Жодна не зрівняється з нею у витонченості нововведень. І, на жаль, в їхній вартості. Спосіб функціонування адхократії є відверто неефективним. Ідеально підходячи для унікальних проєктів, адхократія не вміє робити звичайних речей. Її покликання - екстраординарність. Всі бюрократії – це масові виробництва; вони домагаються ефективності завдяки стандартизації. Адхократія спеціалізується на одиничних замовленнях і не здатна ні до стандартизації, ні, отже, до ефективності виробництва.

На думку автора, справжня причина неефективності полягає у високій вартості комунікацій. В інноваційних організаціях прийнято багато говорити; такий вже тут спосіб обміну знаннями і одночасного виношування нових ідей. Але на розмови йде чимало часу. У механістичній бюрократії приймає рішення і віддає розпорядження хтось нагорі. І всі справи. У адхократії інакше. У процесі прийняття рішень беруть живу участь всі працівники. По-перше, це менеджери всіх мастей – відповідальні

*за взаємодії функціональні керівники проєкту. По-друге, це фахівці, кожен з яких впевнений, що його голос має бути почутий. Скликаються збори (які, можливо, скасовують іншу нараду), на яких необхідно вирішити, хто саме буде приймати рішення. Потім ті, кому довірено це зробити, приступають до процесу його прийняття. Проблема формулюється і переформулюється, висувуються і обговорюються все нові й нові ідеї, утворюються і розпадаються альянси прихильників різних рішень, поки нарешті всі не вгамуються і не дійдуть згоди. Підсумкове рішення – сама його наявність є великою удачею – як правило, є запізнілим і вимагає окремого коригування. Все це ціна творчого вирішення складної, погано сформульованої проблеми.*

Змінна структура – динамічна мережа впорядковує процеси вироблення, обговорення та узгодження рішень у секторальних і перехресних групах адхократичного типу як на рівні розширеного засідання, встановлюючи порядок реструктуризації його членів у ці групи, так і на рівні самих груп, встановлюючи і забезпечуючи дотримання однакового порядку обговорення у них секторальних питань. Таким чином стандартизація робочого процесу, яка забезпечується і підтримується методикою колективної діяльності в динамічній мережі, впорядковує та суттєво скорочує процес обговорення, оскільки комунікації є впорядкованими і відбуваються відразу на кількох комунікативних майданчиках. Упорядкувальна дія стандартизації робочих процесів посилюється одночасним запровадженням у підрозділах партії і змінною структурою – динамічною мережею стандартизації типів кінцевого продукту – керівних впливів та стандартизації знань і навичок шляхом розподілу учасників розширених засідань на секторальні групи у відповідності до їхньої кваліфікації, а також – стандартизації норм, на основі яких виробляються усі рішення. Також цю упорядкувальну дію посилює ще один координаційний інструмент динамічної мережі – прямий контроль, який використовується при взаємодії розширеного засідання із утвореними ним різнорівневими виконавчими, проєктними і процесними групами.

Крім того динамічна мережа дозволяє обмінюватися знаннями, народжувати нові ідеї як у процесі мозкового штурму, так і у процесі обміну ідеями між фахівцями та експертами різних секторів і напрямків у процесі розв'язання реальних задач та проблем життєдіяльності суспільства. При цьому голос кожного учасника розширеного засідання щодо усіх питань буде точно почутий і обговорений, хоча його пропозиція може бути аргументовано відхиленою. Динамічна мережа також передбачає чіткий і однозначний порядок взаємодії розширеного засідання керівного органу партійного підрозділу, яке належить до другої структурної площини, із самим цим керівним органом, який належить першій структурній площині і який безпосередньо взаємодіє із зовнішнім середовищем, поставляючи у нього офіційні рішення цього підрозділу, проєкти яких виробило розширене засідання: керівний орган перед завершенням роботи кожного свого розширеного засідання у присутності всіх учасників останнього у складі великої групи офіційно збирається і приймає вироблені цим засіданням проєкти рішень.



Це забезпечить неформальний контроль розширеного засідання над керівним органом і, як наслідок, високу легітимність прийнятих ним офіційних рішень партійного підрозділу. У разі потреби, розширене засідання, як «сплячий» найвищий керівний орган партійного підрозділу будь-якого рівня, зможе «прокинутися» у форматі загальних зборів, партійної конференції чи з'їзду і вчинити необхідні дії щодо вироблених, обговорених і узгоджених ним проєктів рішень самостійно.

*Ще одна причина неефективності адхократії, на думку Г. Мінцберґа, полягає у незбалансованості робочого навантаження. У такій структурі майже неможливо забезпечити персоналу – до слова сказати, дуже цінним фахівцям – постійну зайнятість. У січні вони цілими днями грають в бридж в очікуванні роботи, а в березні цілодобово не виходять з офісу, щоб не зірвати терміни здачі проєкту.*

У будь-яких політичних партіях, включно із політичною партією зі змінною структурою – динамічною мережею ключовою є протилежна проблема – ліміт часу, який члени розширених засідань можуть на волонтерських засадах виділити щомісяця для партійної діяльності. Тому динамічна мережа у підрозділах поліструктурної політичної партії не збалансовує робоче навантаження, а намагається максимально ефективно і результативно використати виділені учасниками розширеного засідання волонтерські години для вироблення, обговорення, узгодження, прийняття, а також виконання рішень різнорівневими партійними підрозділами.

В той же час, робота секторальних мереж, що утворюють сполучну ланку – напівпроникну межу між партійними підрозділами та суспільством, в силу їхньої мережевої природи є хаотичною, мінливою і непередбачуваною. Однак вона також у певній мірі упорядковується керівниками і членами відповідних секторальних груп, які модерують і координують її діяльність, фокусуючи увагу учасників та забезпечуючи дотримання часових рамок процесу формування проєктів порядку денного розширених засідань керівних органів різнорівневих партійних підрозділів, а також у процесі формування пропозицій, доповнень, заперечень і вироблення проєктів рішень з питань поточного порядку денного кожного такого підрозділу.

Таким чином запровадження у динамічній мережі координаційних механізмів – стандартизації робочих процесів, кваліфікації, випуску і норм, а також прямого контролю у рамках методики колективної діяльності в динамічній мережі з метою упорядкування, посилення і підтримки основного координаційного механізму такої організації – взаємного узгодження, зумовить впорядкування процесів вироблення, обговорення, узгодження, прийняття і виконання рішень її різнорівневими підрозділами, забезпечить високу ефективність та результативність цих процесів при їхньому максимальному здешевленні у межах виділеного учасниками розширених засідань цих підрозділів часу для партійної діяльності на волонтерських засадах.

### 9.3. Небезпеки необґрунтованих трансформацій

Г. Мінцберг зазначає, що, зазвичай, у бізнесових та виробничих організаціях одним з рішень проблем невизначеності та неефективності є зміна конфігурації. Співробітники, які більше не в силах миритися з невизначеністю, і клієнти, втомлені від неефективності, можуть спробувати надати структурі більш стабільну, бюрократичну форму.

На думку автора, в операційній адхократії зробити це досить легко. Організація просто стандартизує свої кращі програми і починає на них спеціалізуватися, поступово перетворюючись в професійну бюрократію. Або в останній раз вводить якесь нововведення і з його допомогою знаходить вигідну нішу на ринку та починає масове виробництво, перетворюючись в механістичну бюрократію.

На нашу думку, є два основні типи чинників, які зумовлюють структурну трансформацію будь-яких організацій, в тому числі й адхократій. Перший тип – описані Г. Міцберґом раціональні й усвідомлені працівниками або членами організації чинники – втомленість співробітників невизначеністю, мінливістю, неефективністю і конфліктністю адхократії. Другий тип – дія сукупності закономірностей, які не усвідомлюються учасниками або членами організацій. Г. Мінцберг визначив їх як набір сил, що розтягують організації у сторону різних визначених ним конфігурацій. У партології ці закономірності визначаються як дія закону олігархізації Міхельса, що зумовлює концентрацію влади у керівному ядрі при пасивації партійного загалу. На нашу думку, саме внаслідок сукупної дії цих сил або, іншими словами, внаслідок дії закону олігархізації Міхельса, відбувається неусвідомлена співробітниками або членами організації її структурна трансформація, часто залишаючи початкову демократичну структуру лише у статутних документах.

Політичні організації, у силу їхньої приналежності за замовчуванням до місіонерського типу, навряд чи здатні свідомо змінити свою структурну конфігурацію у тому сенсі, як про це написав Г. Мінцберг.

Однак олігархізація партій в силу дії закону олігархізації Міхельса і подальше їхнє перетворення в автократії при формальному збереженні статутної демократичної структури зумовлює необхідність запровадження відповідних запобіжників на організаційно-структурному рівні. Саме таким запобіжником, на нашу думку, у політичних партіях зі змінною структурою – динамічною мережею стане жорстке утримання діяльності її базових секторальних і перехресних груп як адхократій координаційним механізмом механістичної бюрократії – стандартизацією робочих процесів.

**Література:**

1. Плахтій Т. Конструювання політичних партій нового покоління [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 31 травня 2020. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/97988>
2. Плахтій Т. Технологія діяльності політичних партій нового покоління [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 2 травня 2018. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/79315>
3. Плахтій Т. Основний політичний процес у партіях нового покоління [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 27 жовтня 2019. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/93087>
4. Плахтій Т. Організаційна структура партій нового покоління [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 2 липня 2019. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/90470>
5. Плахтій Т. Порядок реорганізації партій [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 21 жовтня 2018. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/83612>
6. Плахтій Т. Побудова партійної централі зі змінною структурою [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 22 листопада 2020. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/101716>
7. Плахтій Т. Модель поліструктурної партії [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 27 березня 2021. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/104196>
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Генри Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
9. Плахтій Т. Суспільно-політична структура як динамічна мережа [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 8 липня 2013. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/9844>
10. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; пер. с англ. Е. И. Недбальская; науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 480 с.
11. Плахтій Т. Методика групової роботи у двовимірній та тривимірній динамічних мережах [Електронний ресурс] / Т. Плахтій. Динамічні мережі: Теорія та технологія : веб-сайт. – 30 травня 2014. – Режим доступу: <https://tarasplakhtiy.wordpress.com/2014/05/30/327/>
12. Плахтій Т. Архетипні засади діяльності політичних партій нового покоління [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 15 липня 2018. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/81499>

13. Плахтій Т. Взаємодія членів партійних підрозділів політичних партій у контексті транзакційного аналізу і архетипового підходу / Т. Плахтій
14. Плахтій Т. У кого в Україні реальна влада і як повернути її законному власнику? [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Українська правда : веб-сайт. – 13 липня 2010. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2010/07/13/5217934/>
15. Плахтій Т. Діяльність партій в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 16 січня 2018. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/75432>
16. Плахтій Т. Політична організація як результат розвитку суб'єктності великої групи [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Хвиля : веб-сайт. – 1 липня 2016. – Режим доступу: <https://hvylya.net/analytics/society/politichna-organizatsiya-yak-rezultat-rozvitku-sub-yektnosti-velikoyi-grupi.html>
17. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация: перспективы социальной психологии / Л. Росс, Р. Нисбетт; пер. с англ. В. В. Румынского; под ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 429 с.
18. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
19. Плахтій Т. Архетипне управління соціальними системами та організаційні інструменти для його реалізації [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 22 травня 2014. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/22602>
20. Плахтій Т. Типовий і оптимальний шляхи розвитку політичних організацій за методологією Адізеса [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Хвиля : веб-сайт. – 10 липня 2015. – Режим доступу: <https://hvylya.net/analytics/society/tipoviy-i-optimalniy-shlyahi-rozvitku-politichnih-organizatsiy-za-metodologiyeyu-adizesa.html>
21. Плахтій Т. Як зупинити фрагментацію еліт [Електронний ресурс] / Т. Плахтій // Збруч : веб-сайт. – 13 листопада 2017. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/72987>
22. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.
23. Плахтій Т. ТЕОРІЯ ПОЛІТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: концепція, конструювання, технологія діяльності та порядок розгортання політичних партій нового покоління зі змінною структурою – динамічною мережею / Навчальний відео-курс [Електронний ресурс] / Т. Плахтій. Динамічні мережі: Теорія та технологія : веб-сайт. – 5 жовтня 2020. – Режим доступу: <https://tarasplakhtiy.wordpress.com/videokurs/>