

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

А. Б. Швед

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2024

УДК 005.5(005.7)

Швед А. Б. Менеджмент і адміністрування (Теорія організації) : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 125 с.

Автор

канд. екон. наук, доц. А. Б. Швед

Рецензенти:

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Г. В. Запорожець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 20 серпня 2024 р.

© А. Б. Швед, 2024

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)	7
Змістовий модуль 1 Загальна теорія організації	7
Тема 1 Методологічні засади теорії організації	7
1.1 Сутність поняття «організація».....	7
1.2 Закони організації.....	10
1.3 Принципи організації.....	22
1.4 Етапи розвитку організації.....	25
1.5 Збереження рівноваги організації та її цілісності.....	28
Тема 2 Методологічні засади теорії організації	32
2.1 Організаційні теорії.....	32
2.2 Еволюція теоретичних концепцій організації.....	44
2.3 Основні моделі організацій: органічна та механістична.....	46
2.4 Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.....	49
Змістовий модуль 2 Функціонування організації	54
Тема 3 Організація як система	54
3.1 Формування системних уявлень.....	54
3.2 Будова систем.....	56
3.3 Класифікація систем.....	57
3.4 Класифікація організацій за ознаками.....	63
Тема 4 Організація як соціум.....	68
4.1 Організація як соціум.....	68
4.2 Основні види соціальних організацій.....	72
4.3 Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.....	73
Тема 5 Організаційний процес.....	77
5.1 Організаційні парадигми.....	77
5.2 Принципи управління.....	81
5.3 Методи управління.....	88
Тема 6 Самоорганізація.....	90
6.1 Природно наукові засади синергетики	90

6.2 Синергетична концепція самоорганізації.....	91
6.3 Гнучкість організації.....	93
6.4 Стійкість організації.....	96
Змістовий модуль 3 Розвиток організації.....	97
Тема 7 Зовнішнє й внутрішнє середовище організації.....	97
7.1 Внутрішнє середовище організації.....	97
7.2 Зовнішнє середовище організації.....	99
7.3 Методи діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.....	101
Тема 8 Організаційне проектування.....	108
8.1 Сутність та етапи організаційного проектування.....	108
8.2 Методологія проектування організаційних форм управління.....	110
8.3 Процес проектування організаційних форм управління.....	112
8.4 Оцінка методології та ефективності проектування організаційних форм управління.....	114
Тема 9 Культура організації.....	116
9.1 Концептуальні підходи до формування організаційної культури.....	116
9.2 Типологія організаційних культур.....	118
9.3 Сучасна українська організаційна культура: витоки та основний зміст.....	120
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	123

ВСТУП

У сучасному світі організації є основними суб'єктами соціально-економічних процесів, і їх ефективне функціонування значною мірою залежить від рівня управлінських підходів і методів, що застосовуються для забезпечення стабільності й розвитку. Навчальна дисципліна «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» спрямована на формування глибокого розуміння організаційних процесів, закономірностей розвитку й принципів управління, що дозволяє підготувати майбутніх фахівців до вирішення складних управлінських завдань.

Дисципліна «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» охоплює ключові аспекти організаційного управління: від загальної теорії організації та її основних законів до конкретних моделей, що визначають життєвий цикл організацій і збереження їх цілісності. Особливу увагу приділено вивченню функціонування організації як складної соціальної системи, у якій важливу роль відіграє людський фактор, а також методам регулювання взаємодій у соціальних системах. Вивчення самоорганізації й класифікації організацій сприятиме розумінню того, як внутрішні та зовнішні фактори впливають на адаптацію організації до змінного середовища.

Конспект лекцій містить послідовне викладення теоретичних положень щодо розвитку організацій, включаючи основи організаційного проєктування, оцінку ефективності управлінських форм і принципи формування організаційної культури. Таким чином, ця дисципліна є фундаментом для формування цілісного світогляду про організації як об'єкти управління і сприяє формуванню компетентностей, необхідних для ефективної роботи в сфері менеджменту та адміністрування.

Головною метою конспекту лекцій є надання студентам систематизованих знань про основні принципи й закономірності створення, функціонування та розвитку організацій як об'єктів управління. Конспект спрямований на формування у здобувачів здатності критично оцінювати організаційні процеси та застосовувати сучасні управлінські методи для підвищення ефективності організаційної діяльності.

Матеріали конспекту дають змогу студентам глибоко зрозуміти, як організації адаптуються до змінного середовища, підтримують свою стійкість та розвивають унікальну культуру, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- засвоїти основні методологічні засади теорії організації та визначити її місце у системі управлінських наук;
- вивчити основні організаційні теорії та моделі, зокрема ті, що пояснюють закономірності розвитку організацій, їх цілісність та стійкість;
- сформулювати знання про організацію як складну систему, яка має власні принципи функціонування й розвитку;
- дослідити поняття організації як соціуму, що включає вивчення соціальних ролей, взаємодій та процесів самоорганізації;

– ознайомитися з методами та процесами організаційного проектування, оцінки ефективності управлінських рішень і підходами до формування організаційної культури.

Об'єктом навчальної дисципліни є організація як соціальна система, що включає процеси формування, функціонування та розвитку в умовах динамічного середовища. Дисципліна охоплює різні аспекти організаційної діяльності, від управлінських рішень до соціальних взаємодій, які формують структуру та культуру організації.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності розвитку й управління організаціями, процеси їх самоорганізації та адаптації до змінного зовнішнього й внутрішнього середовища, принципи організаційного проектування й формування організаційної культури. Предмет охоплює теоретичні й практичні підходи до дослідження ефективності управлінських рішень у соціально-економічних системах.

Конспект лекцій містить дев'ять тем, які в логічній послідовності розкривають матеріал навчальної дисципліни, підкріплений списком рекомендованої літератури. Цей конспект лекцій є цінним джерелом для ознайомлення з основами теорії організації, від теоретичних концепцій до практичних методів управління.

У конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» висвітлено ключові аспекти організаційної діяльності, що дозволяє здобувачам глибше зрозуміти механізми функціонування організацій, принципи самоорганізації, особливості організаційного проектування та роль організаційної культури.

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» систематично охоплює теоретичні та практичні аспекти функціонування організацій та є важливим ресурсом для засвоєння основ теорії організації й розвитку управлінських компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності в сучасних умовах.

МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)

Змістовий модуль 1 Загальна теорія організації

Тема 1 Методологічні засади теорії організації

План

- 1.1 Сутність поняття «організація».
- 1.2 Закони організації.
- 1.3 Принципи організації.
- 1.4 Етапи розвитку організації.
- 1.5 Збереження рівноваги організації та її цілісності.

1.1 Сутність поняття «організація»

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування» важливо почати з розуміння базових термінів, які є фундаментальними для подальшого опанування предмету. Одним із центральних понять є термін «організація», який має багатозначний характер і використовується в різних сферах – від менеджменту і бізнесу до соціології та політики.

Термін «*організація*» є багатозначним і використовується в науковій літературі в щонайменше трьох основних значеннях, кожне з яких характеризує окремий аспект її функціонування.

По-перше, у широкому значенні під «організацією» розуміють внутрішню впорядкованість, узгодженість і взаємодію відносно диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її структурою. У цьому аспекті організація постає як певна система, де кожен елемент має визначене місце і функцію, що сприяє цілісності та стабільності всієї системи. Внутрішня впорядкованість забезпечує гармонійне функціонування складових частин і підтримує їхню узгодженість в рамках спільної структури.

По-друге, організація розглядається як процес, що включає сукупність дій, спрямованих на утворення та вдосконалення зв'язків між складовими частинами цілого. У такому контексті організація є не статичним утворенням, а динамічним процесом, що забезпечує управління та координацію діяльності з метою досягнення оптимальної взаємодії між елементами. Цей підхід акцентує увагу на постійній природі змін та адаптації організації до умов зовнішнього середовища.

По-третє, поняття «організація» трактується як соціальне об'єднання людей, що спільно реалізують певну програму або мету та діють на основі визначених процедур і правил. У цьому значенні організація виступає як соціальна система, що структурує діяльність людей, об'єднаних спільною метою, і передбачає управлінські інструменти для забезпечення їхньої взаємодії. Це значення підкреслює соціальну та управлінську природу організації як інституції, що функціонує через систему регуляторів та підтримує сталість взаємозв'язків між її учасниками.

Таким чином, наведені значення відображають різні сторони поняття «організація» як структурованої системи, що функціонує через поєднання впорядкованості, процесу взаємодії та соціальної спрямованості на досягнення цілей. Ці аспекти, будучи взаємопов'язаними, формують цілісне уявлення про організацію як складну соціально-економічну систему, що забезпечує ефективну взаємодію ресурсів та суб'єктів у межах єдиної структури.

Для того щоб групу можна було вважати організацією, вона має відповідати низці **обов'язкових критеріїв**, що забезпечують її ідентичність як соціально-економічної системи, спрямованої на досягнення спільної мети.

По-перше, організація передбачає **наявність двох або більше осіб**, які усвідомлюють себе частиною цієї групи. Індивіди мають не лише бути членами групи, а й ідентифікувати себе з нею, визнаючи власну роль у структурі. Такий взаємозв'язок створює основу для колективного співробітництва та підвищує відповідальність кожного учасника за досягнення цілей організації.

По-друге, організація повинна мати **єдину мету**, яку приймають усі члени як спільну та важливу. Мета є центральним елементом, що об'єднує членів організації, виступаючи загальним орієнтиром їхньої діяльності. У цьому контексті мета являє собою не просто бажаний кінцевий стан або результат, а загальноприйнятну цінність, що сприяє узгодженості дій і формує загальну спрямованість усієї системи.

По-третє, важливою вимогою є **усвідомлене, цілеспрямоване співробітництво членів групи для досягнення значущої мети**. Взаємодія між учасниками організації є не випадковою, а навмисною, тобто кожен член усвідомлює свою участь у колективних зусиллях і вносить свій внесок у досягнення спільного результату. Цей принцип забезпечує інтеграцію ресурсів, знань та зусиль учасників, що є необхідним для ефективного функціонування організації та реалізації її завдань.

Отже, відповідність зазначеним критеріям є основою для визнання групи організацією. Вона повинна включати не лише сукупність осіб, об'єднаних спільною метою, а й свідоме, координоване співробітництво задля досягнення цієї мети.

Загальні риси організацій визначають специфіку управління ними, а також обґрунтовують необхідність менеджменту для досягнення ефективності та реалізації організаційних цілей. Нижче наведено **основні характеристики організацій** та їхнє значення для менеджменту на прикладі діяльності підприємств.

1. **Ресурси**. Кожна організація залежить від ресурсів, які є основою її функціонування та необхідні для досягнення цілей. Ресурси забезпечують реалізацію основних організаційних процесів, спрямованих на досягнення економічних або соціальних результатів.

Основні ресурси включають:

– **Людські ресурси** – персонал, який здійснює діяльність в межах організації та приймає управлінські й виконавчі рішення.

– **Капітал** – фінансові кошти, необхідні для придбання обладнання, сировини, покриття витрат на оплату праці та інвестицій в інновації.

– *Матеріали та технології* – сировина, компоненти та виробниче обладнання, які забезпечують процес створення кінцевого продукту.

– *Інформація* – знання про ринкові умови, уподобання споживачів та інновації. Для підприємств, що виробляють смартфони, інформація про споживчі переваги та конкурентів є вирішальною для розробки ефективних стратегій.

Для досягнення поставлених цілей необхідне ефективне управління ресурсами та їхнє оптимальне використання, що підкреслює значення менеджменту для трансформаційних процесів в організації.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Організації функціонують у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, від якого вони залежать як у частині постачання ресурсів (сировини, капіталу, людських ресурсів), так і в частині реалізації результатів діяльності. Зовнішнє середовище зазвичай перебуває поза сферою безпосереднього впливу менеджменту, що вимагає від керівників організацій розробки адаптивних стратегій, які забезпечать стійкість до зовнішніх змін та ринкових викликів.

3. Розподіл праці. Організації застосовують розподіл праці для підвищення продуктивності та спеціалізації, що дозволяє оптимізувати процеси і досягати економії масштабів. Розподіл праці включає горизонтальну спеціалізацію, що передбачає поділ роботи на менші складові, та вертикальний поділ – на управлінські рівні. Таким чином, розподіл праці є важливим інструментом для менеджменту, оскільки забезпечує раціоналізацію завдань, оптимальне використання людських ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Компетентний менеджмент забезпечує ефективне використання ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища та оптимізацію розподілу праці, що є передумовою для стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей організації.

У структурі організації виділяють дві основні **форми поділу праці**: горизонтальну та вертикальну, кожна з яких виконує специфічні функції та є основою організаційної побудови, а також забезпечують ефективну взаємодію всіх елементів організації, що сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Горизонтальний поділ праці передбачає диференціацію діяльності на окремі компоненти, які спеціалізуються на виконанні конкретних функцій. Він утворює функціональні підрозділи, кожен з яких виконує певну частину спільної діяльності та сприяє досягненню загальних цілей організації. Прикладом горизонтального поділу є виділення основних функцій на виробничому підприємстві – виробництва, маркетингу та фінансів, які орієнтовані на специфічні завдання:

– виробництво забезпечує виготовлення продукції, підтримуючи належну якість і продуктивність;

– маркетинг займається вивченням ринку, задоволенням потреб споживачів і просуванням продукції;

– фінанси контролюють фінансові потоки, облік і бюджетування, що забезпечує стійкість підприємства.

Таким чином, об'єктом дослідження дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Теорія організації)» є організація як складна система, що об'єднує людей, ресурси та процеси для досягнення визначених цілей. Предметом курсу виступають закони та принципи, які визначають закономірності виникнення, функціонування та розвитку організацій, зокрема, механізми управління, взаємодію із зовнішнім середовищем, поділ праці та координацію дій, що дозволяє зрозуміти основи побудови й управління організаціями в сучасних умовах.

1.2 Закони організації

Закони організації є основними принципами, які визначають закономірності виникнення, розвитку та функціонування організацій. Вони відображають загальні правила, що керують внутрішніми процесами, взаємодією між різними елементами організації та її адаптацією до змін у зовнішньому середовищі. Розуміння цих законів є необхідним для ефективного управління організацією, оскільки вони дозволяють передбачати й оптимізувати її діяльність, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та стабільний розвиток у динамічних умовах ринку.

Поняття «залежність», «закон» і «закономірність» є ключовими для розуміння функціонування організаційних процесів та прийняття управлінських рішень.

Залежність визначається як взаємозв'язок між вхідними та вихідними параметрами процесів, який може проявлятися у різних формах: табличній, графічній, формульній чи словесній. Вона може бути об'єктивною (незалежною від волі та свідомості людей) чи суб'єктивною (формується людьми для досягнення певних цілей організації чи держави), а також короткочасною або довготривалою, моральною або аморальною. Всі ці залежності виявляються в процесах управління та взаємодії між елементами організації.

Закон, у свою чергу, є формалізованою залежністю, зафіксованою в законодавчих актах чи загальноприйнятих нормах, і є обов'язковим для виконання. Він може бути підтриманий авторитетними вченими або визнаний на рівні суспільства (наприклад, релігійні закони).

Закономірність – специфічний випадок закону, який відображає стійкі та повторювані зв'язки між елементами організаційних процесів і може бути використана для прогнозування та оптимізації управлінської діяльності.

З позиції менеджменту, закон або закономірність розглядається як зв'язок між цілями управління та методами їх досягнення. Вони включають не лише механізм дії, що відображає залежність між вхідними і вихідними параметрами, але й механізм використання – набір правил та норм, що регулюють діяльність працівників, з визначенням їх прав та відповідальності. Закони організації містять як загальні принципи, що діють в будь-якому контексті, так і специфічні особливості, які визначаються характером організації як соціальної системи та її місцем у конкретному середовищі.

Основні закони організації

Закон синергії

Закон синергії є важливою концепцією, що стосується потенціалу організації та її здатності до ефективної діяльності. Будь-яка організація характеризується такими елементами: продуктивність, зацікавленість, науковий потенціал, ставлення до зовнішнього середовища, мікроклімат у колективі, кадровий потенціал, технічний потенціал, перспективи розвитку, імідж. Вони визначають *потенціал організації*, її здатність до діяльності. Процес істотного посилення чи ослаблення потенціалу матеріальної системи називається *синергією*.

Закон: Для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або суттєво більшим за просту суму потенціалів елементів, що входять до неї (людей, комп'ютерів), або суттєво менше.

Це означає, що взаємодія елементів у складі організації може створити ефект, який значно посилює або, навпаки, ослаблює її загальну ефективність. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів, при якому синергія мала б творчий характер.

Організація складається з різноманітних елементів: людей, технічного потенціалу, наукових досягнень, кадрового ресурсу, мікроклімату в колективі, ставлення до зовнішнього середовища тощо. Кожен із цих елементів сам по собі може бути важливим, однак їхня взаємодія створює *синергію*, яка може значно перевищувати результат, якби ці елементи діяли окремо. Коли люди працюють у сприятливому мікрокліматі, мають чітке розуміння спільних цілей і мотивовані досягненням результату, їхній колективний потенціал значно зростає. Проте, якщо середовище в організації є токсичним або конфліктним, навіть високий рівень професіоналізму окремих членів команди може призвести до зниження загальної ефективності. Таким чином, синергія виявляється не лише у формальних процесах, але й у психологічному кліматі організації.

В організаціях, де є синергія між висококваліфікованими працівниками і сучасними технічними засобами, часто спостерігається значне підвищення продуктивності. Однак, якщо працівники не мають достатньої кваліфікації або технічні засоби не відповідають вимогам сучасного виробництва, потенціал організації може значно знизитися.

Якщо організація активно працює над створенням позитивного іміджу і підтримує взаємовигідні стосунки з зовнішніми партнерами (наприклад, через інноваційні проєкти або корпоративну соціальну відповідальність), це може значно посилити її конкурентоспроможність. У той же час, організація, що ігнорує важливість зовнішнього середовища, може зіткнутися з кризою, навіть якщо її внутрішні процеси працюють добре.

Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти оптимальну комбінацію цих елементів і створити умови для позитивної синергії. Він має визначити, як поєднати людський потенціал, технічні можливості, організаційну культуру і зовнішні зв'язки таким чином, щоб загальний ефект був значно більшим, ніж сума окремих елементів. Це вимагає стратегічного мислення, планування та розвитку організаційних процесів.

Методи посилення синергії:

- розвиток командної роботи та створення сприятливого клімату в колективі;
- інвестування в навчання та професійний розвиток працівників;
- оновлення технічної бази та використання сучасних технологій;
- формування партнерських відносин із зовнішніми контрагентами для забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, синергія в організації є важливим фактором, що визначає її здатність ефективно функціонувати. За допомогою правильного управління та взаємодії елементів організації, потенціал останньої може бути суттєво посилений, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню довгострокового успіху.

Закон самозбереження

Закон самозбереження є важливим принципом, що описує прагнення організацій та інших матеріальних систем зберігати свою цілісність та функціональність, а також забезпечувати своє виживання та стабільність у змінюваних умовах.

Закон: кожна матеріальна система (організація, колектив, сім'я) прагне зберегти себе (вижити) та використовує для цього весь свій потенціал (ресурс).

В аналітичному вигляді цей закон має такий вигляд:

$$\Sigma R_i > \Sigma (V1_i + V2_i); \quad (1)$$

де R_i – потенціал (ресурс) організації в області i (економіка, політика, фінанси тощо), що сприяє її розвитку.

$V1_i$ – ресурс зовнішнього руйнівного впливу.

$V2_i$ – ресурс внутрішнього впливу, що прагне ліквідувати організацію або завдати їй відчутної шкоди.

Згідно з теоретичною основою закону самозбереження, організація має два основних види ресурсів, які визначають її здатність до виживання: ресурси розвитку та руйнівні ресурси.

Ресурси розвитку (R_i): потенціал організації, який включає економічні, фінансові, кадрові, технологічні та інші ресурси, що сприяють її процвітання. Наприклад, у компанії це можуть бути інвестиції в нові технології, підвищення кваліфікації співробітників, розвиток інноваційних продуктів та послуг.

Руйнівні ресурси ($V1_i$ і $V2_i$):

$V1_i$ – зовнішній руйнівний вплив: фактори, які виникають поза межами організації і можуть загрожувати її існуванню. Сюди можна віднести економічні кризи, політичну нестабільність, природні катастрофи, конкурентний тиск або зміну споживчого попиту.

$V2_i$ – внутрішній руйнівний вплив: негативні фактори, що виникають всередині організації, зокрема неефективне управління, внутрішні конфлікти, корупція, низька мотивація працівників або відсутність інноваційного розвитку.

Таким чином, загальна сума творчих ресурсів організації повинна бути більшою за суму зовнішніх і внутрішніх руйнівних ресурсів.

Сума всіх ресурсів розвитку організації повинна бути більшою за суму руйнівних впливів як ззовні, так і всередині організації. Ліва частина рівняння, що відображає потенціал організації, називається «енергією утримання», оскільки ці ресурси сприяють збереженню та зміцненню організації. Права частина, яка містить руйнівні ресурси, є «енергією ліквідації», що відображає фактори, здатні призвести до її руйнування. Енергія утримання має бути більшою, ніж енергія ліквідації.

Уявімо, що компанія стикається з економічною кризою (зовнішній руйнівний вплив, V1i) та внутрішніми проблемами, такими як зниження мотивації працівників і неефективне управління (внутрішній руйнівний вплив, V2i). Для того, щоб організація зберегла свою цілісність, її внутрішні ресурси, наприклад, стратегічні ініціативи, інвестиції в навчання співробітників, оптимізація процесів та використання новітніх технологій, мають перевищувати ці негативні впливи.

Завдання керівника полягає в тому, щоб підтримувати баланс між енергією утримання та енергією ліквідації, що можна досягти шляхом:

- активного управління ризиками та мінімізації руйнівних зовнішніх і внутрішніх факторів;
- використання всіх доступних ресурсів для розвитку та підтримки організації;
- пошуку нових можливостей для зміцнення і зростання, навіть в умовах несприятливих змін.

Для підтримки належного рівня або навіть збільшення позитивного ресурсу організації, що визначає її здатність до самозбереження, важливим є правильно організований взаємозв'язок з зовнішнім середовищем.

Існують різні стратегії, які можуть бути застосовані для ефективного управління цими ресурсами. Наведемо чотири **основні стратегії**, що можуть допомогти організації підтримувати або підвищувати свою стабільність:

1. Пасивно-індивідуальна стратегія: передбачає очікування можливостей, які з'являються на ринку, та реагування на них. Організація не ініціює активних дій, але слідкує за пропозиціями і можливостями партнерів, які дозволяють зайняти вільні ніші в певній сфері діяльності. Наприклад, вона може вибрати тактику помірної рекламної кампанії, щоб привабити нових клієнтів або партнерів. Малий бізнес може реагувати на зміни у попиті на певні товари, додаючи нові продукти до свого асортименту після аналізу пропозицій конкурентів.

2. Пасивно-колективна стратегія: базується на зовнішній підтримці, зокрема на допомозі від держави або суспільних організацій. Вона передбачає пасивність керівництва в ініціюванні змін, однак використання можливостей, що надаються ззовні, для розвитку організації. Це може бути, наприклад, державна підтримка в рамках субсидій чи податкових пільг. Організація може скористатися державними програмами підтримки малого та середнього бізнесу або отримати фінансування на інноваційні проєкти, не докладючи особливих зусиль до пошуку таких можливостей самостійно.

3. **Активно-індивідуальна стратегія:** у рамках цієї стратегії організація постійно шукає нові можливості для розвитку, зокрема у науці, технології та інформації. Вона активно досліджує і впроваджує інновації, постійно адаптуючись до нових умов, що дає можливість знаходити нові ніші і створювати конкурентні переваги. Організація інвестує в дослідження та розвиток, щоб створити новий продукт або технологію, що дозволить їй зайняти лідируючі позиції на ринку.

4. **Активно-колективна стратегія:** передбачає створення інфраструктури навколо організації, що включає в себе як внутрішні, так і зовнішні компоненти. Керівник організації активно формує партнерства, інвестиційні союзи, чи інші форми співпраці з іншими підприємствами або державними установами, створюючи собі інфраструктуру для сталого розвитку.

Один із способів підвищити стабільність організації – це використання *страхування ресурсів та ризиків*. Завдяки страховим внескам, організація може зменшити фінансові втрати в разі непередбачених ситуацій, що дозволяє зберігати стабільність і зменшити рівень ризику. Страхування потенціалу організації, наприклад, у вигляді корпоративних полісів для технічного обладнання або страхування від бізнес-ризиків, є важливим елементом у забезпеченні *енергії утримання* організації.

Завдяки вмілому застосуванню вищезазначених стратегій, організація може не лише підтримувати свої ресурси на необхідному рівні, а й значно посилити свою здатність до самозбереження, а також забезпечити стабільність і розвиток у мінливому зовнішньому середовищі.

Закон розвитку

Розвиток є невід'ємною характеристикою будь-якої організації, адже він відображає незворотні та закономірні зміни як у матерії, так і в свідомості її учасників. Розвиток можна розглядати в двох формах: *еволюційній* та *революційній*.

Еволюційний розвиток характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, де трансформація свідомості поєднується зі змінами матеріальної основи (ресурси, технології, методи управління). Це процес, який протікає поступово, відображаючи природний розвиток організації.

Революційний розвиток означає стрибкоподібний перехід від одного стану до іншого, який може бути неусвідомленим або відбуватися без відповідної зміни базису, що часто проявляється в швидких, радикальних змінах, які вимагають негайних дій.

Крім того, розвиток може бути *прогресивним*, що означає рух організації вперед, з покращенням її потенціалу та досягненням більших результатів, або *регресивним*, що вказує на зниження потенціалу організації, втрату конкурентних переваг та занепад.

Розвиток організації зумовлюється кількома важливими факторами, зокрема:

– зміна зовнішнього середовища – економічні, політичні, соціальні, етичні та культурні фактори. Вони змушують організацію адаптуватися, змінювати стратегії та підходи до ведення бізнесу (наприклад, введення нових законів або

економічних санкцій, можуть примусити організацію змінювати свою бізнес-модель);

– зміна внутрішнього середовища – це зміни, які відбуваються всередині організації, зокрема кадрові перестановки, перехід на нові технології, реорганізація чи інші внутрішні трансформації (наприклад, впровадження нових технологічних платформ або зміну організаційної структури для покращення ефективності роботи);

– потреби та інтереси людей і суспільства – зміни в суспільстві та в інтересах працівників і споживачів визначають напрямки розвитку організацій. Зміна потреб і вимог може стати основою для перетворень у організаціях.

– старіння та знос матеріальних елементів – з часом технології, обладнання, людський капітал зношуються або стають застарілими, що вимагає постійного оновлення.

– зміна екології та технічний прогрес – зміни в навколишньому середовищі та технічний прогрес стимулюють організації до постійного оновлення.

– глобальний стан світової цивілізації – тенденції в глобалізації, а також зміни на міжнародному ринку можуть суттєво вплинути на стратегії та розвиток організацій.

Закон: кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу протягом свого життєвого циклу, рухаючись через етапи змін та розвитку.

Згідно з цим законом, організація, прагнучи досягти свого максимального потенціалу, проходить через етапи розвитку, під час яких вона адаптується до змін навколишнього середовища, оптимізує внутрішні процеси, відновлює свої ресурси та реагує на нові вимоги. Приклад: організація, що адаптує свою стратегію для виходу на нові міжнародні ринки, переходить через кілька етапів розвитку – від дослідження ринку, через модифікацію продукту до маркетингових кампаній та розширення ресурсної бази. Цей процес розвитку є результатом різноманітних факторів, які вимагають постійної уваги та адаптації для забезпечення стабільного зростання та досягнення найбільших можливих результатів на кожному етапі життєвого циклу організації.

Закон розвитку організації спирається на кілька основних принципів, які визначають характер та напрямки її змін. Серед них важливими є принципи **інерції** та **еластичності**, що суттєво впливають на адаптацію організації до змін у навколишньому середовищі та її внутрішні трансформації.

1. Принцип інерції полягає в тому, що зміна потенціалу (суми ресурсів) організації починається через деякий час після початку впливів змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Зміни в організації, таким чином, не є миттєвими, а мають певну затримку після стимулюючих факторів. Крім того, після припинення цих змін потенціал системи продовжує змінюватися деякий час, поки не досягне нового стабільного стану.

Якщо організація вирішує змінити свою стратегію, наприклад, перейти на нові технології або адаптуватися до нових економічних умов, то перші результати цих змін можуть проявитися не одразу, а лише через кілька місяців

або навіть років, залежно від масштабу трансформацій. Крім того, після змін у зовнішньому середовищі, організація може продовжувати коригувати свої стратегії навіть після того, як початкові зміни вже завершено.

2. Принцип еластичності. Еластичність організації визначає швидкість, з якою змінюється її потенціал, залежно від її внутрішніх характеристик та ресурсів. Швидкість змін може варіюватися в залежності від самого потенціалу системи – чим більший потенціал організації, тим швидше вона може адаптуватися до змін. Оцінка еластичності системи здійснюється через порівняння її з іншими організаціями на основі статистичних даних або класифікацій.

Значення еластичності:

– *безперервність:* процес зміни потенціалу організації відбувається безперервно, хоча швидкість і напрямок змін можуть коливатися. Організація завжди знаходиться в процесі адаптації до нових умов, навіть якщо це відбувається поступово. Якщо організація працює в умовах швидких змін технологій, вона постійно адаптує свої стратегії та ресурси, щоб підтримувати конкурентоспроможність. Цей процес не зупиняється і триває на всіх етапах її існування.

– *стабілізація:* організація прагне стабілізувати потенціал та знайти оптимальний діапазон для змін. Це означає, що після кожної хвили змін система прагне досягти певного рівня стабільності, що дозволяє їй функціонувати без великих коливань.

Принципи інерції та еластичності допомагають організації краще розуміти та управляти процесами змін. Інерція дозволяє усвідомити, що зміни в організації відбуваються не миттєво і мають певні часові лаги, а еластичність вказує на те, як швидко організація може адаптуватися до змін і повернутися до стабільного стану. Ці принципи сприяють розвитку організації в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Закон інформованості-впорядкованості

Закон інформованості-впорядкованості є одним із ключових законів, що визначають ефективність функціонування організації. Він заснований на тому, що для досягнення високої ефективності в управлінні та розвитку організації необхідно забезпечити чітку впорядкованість усіх процесів та потоків інформації.

Закон: для будь-якої організації необхідна належна організація інформаційних потоків, їх правильне структуроване управління, що дозволяє зберігати порядок у прийнятті управлінських рішень і реалізації стратегій.

Інформованість визначає рівень доступу до необхідної та актуальної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Система управління організацією повинна бути так побудована, щоб усі члени організації отримували своєчасну та точну інформацію для виконання своїх функцій. Інакше кажучи, інформація повинна бути доступною і зрозумілою для тих, хто приймає рішення, а також для тих, хто здійснює реалізацію цих рішень.

Впорядкованість в організації полягає в тому, щоб усі елементи організаційної системи (від процесів і структур до людей і ресурсів) були

належним чином організовані і взаємодіяли в єдиній структурі. Відсутність упорядкованості може призвести до хаосу, неефективних рішень, дублювання завдань і зниження загальної ефективності діяльності організації.

Ефективність організації неможлива без правильного поєднання інформованості та впорядкованості. Якщо інформованість є умовою для швидкого і правильного реагування на зміни, то впорядкованість є необхідною для забезпечення стабільного і передбачуваного виконання задач. Відсутність належної впорядкованості в організації може привести до перевантаження інформацією, що призведе до її спотворення або до запізнених рішень.

Усі комунікації в організації базуються на процесах отримання, обробки, передачі та зберігання даних. Дані являють собою повідомлення або результати розумової діяльності, що можуть бути відомостями різного походження, виду та призначення. В управлінському контексті важливими є дані, що несуть корисну інформацію, яка має новизну для прийняття рішень. Таку *інформацію називають управлінською*, оскільки вона сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи ефективне функціонування організації.

Зазвичай інформація в організації поділяється на два основні класи:

- об'єктивна інформація: дані, які є незалежними від свідомості та волі людей. Наприклад, дипломи про освіту або трудові книжки працівників.
- суб'єктивна інформація: це інформація, організована людьми, що включає в себе аналіз, інтерпретацію або упорядкування об'єктивних даних для прийняття рішень.

Згідно з цим законом, чим більше інформації організація має про своє внутрішнє та зовнішнє середовище, тим більшою є ймовірність її сталого функціонування або самозбереження. Інформація допомагає організації ефективно адаптуватися до змін, прогнозувати майбутні тенденції, реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що є необхідним для досягнення стабільності та розвитку.

Якщо організація володіє актуальною інформацією про потреби споживачів, тенденції на ринку, зміни в законодавстві, то вона здатна своєчасно адаптувати свою стратегію, поліпшити продукцію чи послугу, або навіть змінити свою бізнес-модель для збереження конкурентоспроможності.

Невід'ємною частиною закону є рекламна діяльність. Реклама виступає як інструмент передачі інформації про споживчі властивості товарів і послуг з метою їх реалізації та створення попиту на них. Ефективна реклама, заснована на достовірній і корисній інформації, може суттєво покращити взаємодію організації з зовнішнім середовищем, підвищити імідж компанії та забезпечити постійний приплив нових клієнтів.

Закон інформованості-впорядкованості визначає, що для ефективного функціонування організації необхідно поєднувати дві важливі складові: належну інформованість усіх членів організації та правильну впорядкованість усіх процесів і структур. Лише при виконанні обох умов організація зможе швидко адаптуватися до змін, приймати ефективні управлінські рішення та досягати своїх стратегічних цілей.

Закон єдності аналізу та синтезу

Аналіз і синтез – два взаємопов'язані процеси мислення, що є основою будь-якої інтелектуальної діяльності.

Сутність *аналізу* полягає у розподілі цілого на частини, у розумінні складного через його складові елементи. *Синтез*, навпаки, полягає в поєднанні цих складових в єдину систему або структуру.

У будь-якому процесі мислення або вирішення проблем, аналіз і синтез взаємно доповнюють один одного та не можуть існувати окремо, оскільки тільки їх єдність дозволяє досягти глибокого розуміння і прийняти ефективні рішення. У контексті організацій, цей закон стає основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень, що дозволяють оптимізувати структуру і функції підприємства.

Закон: кожна матеріальна система (живий організм, соціальна організація тощо) прагне налаштуватися на більш економний режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій. Це досягається шляхом постійної зміни її структури або функцій. Іншими словами, організації повинні постійно оптимізувати свої внутрішні процеси для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

Такий процес змін є не одномоментним, а циклічним, і залежить від зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Наприклад, на зовнішнє середовище впливають економічні, політичні та технологічні зміни, а внутрішні зміни можуть бути викликані зміною кадрового складу, технологічними інноваціями або стратегічними цілями організації.

Зміни в організації відбуваються за певним *циклом*, який має такі етапи:

1. *Аналіз з позицій стороннього спостерігача.* На цьому етапі розглядається поточний стан організації ззовні, що дозволяє виявити слабкі місця, ресурси, проблеми та можливості, які можуть бути проігноровані зсередини.

2. *Мозкова атака (мозковий штурм) на нараді основних спеціалістів.* Колективне обговорення дозволяє генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем.

3. *Створення групи розвитку організації.* На основі аналізу та мозкової атаки формується група, яка займається розробкою стратегії розвитку. Це вже етап синтезу, де всі ідеї та пропозиції консолідуються в єдину стратегію.

4. *Постійна робота групи розвитку в рамках нового структурного підрозділу.* На останньому етапі реалізуються ідеї та стратегії. Створення нового підрозділу дозволяє організувати постійну роботу з удосконалення організації. Цей етап є процесом інтеграції синтетичних рішень у повсякденну діяльність.

Застосування цього закону в організації допомагає створити механізм, який постійно адаптується до змінюваних умов середовища та ефективно використовує наявні ресурси для досягнення найкращих результатів. Наприклад, аналіз поточної ситуації в організації дозволяє зрозуміти, де існують проблеми чи можливості для поліпшення, а синтез цих даних у вигляді конкретних стратегій та рішень дає можливість оперативно реагувати на виклики.

Закон єдності аналізу та синтезу підкреслює важливість взаємодії цих двох процесів в управлінні організацією. Тільки аналізуючи ситуацію та синтезуючи результати, можна знайти найбільш ефективні рішення для покращення функціонування організації, її адаптації до змінюваних умов середовища та оптимізації її діяльності.

Закон композиції та пропорційності

Закон композиції та пропорційності є важливим для організаційного управління, оскільки він описує взаємозв'язки між складовими частинами системи та їх співвідношення у досягненні загальних цілей. У загальному розумінні, *композиція* відноситься до структурування елементів у систему, а *пропорційність* – до правильного співвідношення між ними для досягнення оптимальних результатів.

У навколишньому світі все пристосоване до спільного співіснування. Надмірне і зайве поступово зникає, а те, чого бракує, розвивається до досягнення певної рівноваги, гармонії. Цей процес природний і еволюційний, і він відбувається на всіх рівнях – від глобальних систем (країни, галузі) до локальних (організації, сім'ї, окремої людини). Гармонія передбачає наявність елементів, процесів і їх співвідносності (пропорційності).

Закон композиції та пропорційності стверджує, що кожна матеріальна система прагне зберегти всі необхідні елементи (композицію) в оптимальному співвідношенні чи підпорядкуванні (пропорціях). У контексті організації цей закон акцентує увагу на необхідності створення та підтримки структури, де всі компоненти (ресурси, підрозділи, функції) взаємодіють і функціонують збалансовано, забезпечуючи ефективну роботу системи в цілому.

Принципи реалізації закону композиції та пропорційності:

1. *Принцип планування.* Для гармонійного функціонування організація повинна мати чітко визначений і обґрунтований план діяльності та розвитку. Створення збалансованої стратегії, що враховує усі аспекти внутрішньої і зовнішньої діяльності, є основою для досягнення гармонії в організації.

2. *Принцип координації.* Для досягнення гармонії організація повинна здійснювати постійний моніторинг і коригування своїх стратегічних, тактичних і оперативних планів. Координація дозволяє реагувати на зміни в середовищі та вносити корективи, забезпечуючи безперебійне і ефективне функціонування всіх компонентів організації.

3. *Принцип повноти.* Організація повинна здійснювати весь спектр необхідних функцій, що забезпечують її життєдіяльність. Це може бути як внутрішня діяльність (виробництво, управління, фінанси), так і зовнішня взаємодія (з постачальниками, партнерами, клієнтами). Якщо організація не може виконати певні функції самостійно, вона повинна мати механізми залучення сторонніх ресурсів або партнерів.

В реальній практиці організація повинна правильно вибирати необхідні елементи структури та їх пропорційний розподіл. Це включає:

– структурування ресурсів: різні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) мають бути збалансованими так, щоб кожен компонент був ефективно використаний для досягнення загальних цілей організації. Надмірний акцент на

одному з ресурсів, наприклад на фінансах без належної підтримки людських ресурсів, може порушити гармонію і знизити ефективність;

– адаптація до змін: гармонія організації досягається через постійну корекцію її внутрішньої структури відповідно до змін зовнішнього середовища. Це може включати зміни у політиці, технологіях, конкурентному середовищі або попиті на продукцію. Оперативне реагування на зміни забезпечить баланс і стійкість організації;

– вибір партнерів: оскільки жодна організація не може існувати без зовнішніх зв'язків, важливо підтримувати партнерські відносини з іншими організаціями, які мають схожі цілі, цінності та стратегії, що забезпечить гармонійне співіснування і взаємовигідне партнерство.

Закон композиції та пропорційності наголошує на важливості збереження оптимального балансу між усіма складовими організації, що вимагає планування, координації, а також правильного підбору і пропорційного розподілу ресурсів. Лише таким чином організація може ефективно функціонувати, адаптуватися до змін і досягти довгострокового розвитку.

Специфічні закони соціальної організації

Соціальна організація є складною системою, що нагадує мініатюрне суспільство. Вона включає численні аспекти: населення (персонал), територію (структуру), економіку, цілі, цінності, фінанси, комунікації, ієрархію, історію, культуру та технології. Оскільки кожна організація є спільнотою людей, важливими є взаємодія, рольові відносини, а також форма комунікацій – як формалізованих, так і неформальних. Розуміння специфічних законів, які регулюють ці відносини, дає змогу керувати соціальною організацією, забезпечуючи її ефективність, стійкість і розвиток.

Загалом, специфічні закони соціальної організації можна розглядати як взаємодію між структурними елементами організації, культурними та соціальними чинниками. Розглянемо деякі з цих законів.

1. Закон соціальної структури та функцій. Закон визначає, що кожна організація має свою внутрішню структуру, яка складається з різних функціональних одиниць (відділів, груп, підрозділів) і кожен з цих елементів має свою роль. Водночас, структура має бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Функції, які виконуються в межах організації, повинні бути чітко розподілені і відповідати загальним цілям організації.

В організації можуть бути відділи, які займаються маркетингом, фінансами, людськими ресурсами. Кожен з них має чітко визначену роль і функцію, але всі працюють на досягнення єдиної мети – розвитку компанії.

2. Закон соціальних комунікацій. У соціальній організації існують формалізовані і неформальні комунікації. Формалізовані комунікації є офіційними каналами передачі інформації між різними рівнями організації. Неформальні комунікації виникають завдяки взаємодії між людьми поза офіційними структурами, створюючи соціальні зв'язки та неформальні мережі. Керівник організації повинен забезпечити ефективне поєднання та баланс цих двох типів комунікацій. Формалізовані канали комунікацій можуть бути представлені звітами, офіційними нарадами та електронною поштою.

Неформальні канали включають розмови між колегами, неофіційні зустрічі, або онлайн-чати, де обговорюються ідеї і проблеми поза межами формальних засобів.

3. Закон взаємодії загального і особливого. Цей закон вказує на важливість поєднання загальних, стандартних підходів до організації і управління з особливими аспектами, які відрізняють цю організацію від інших. Загальне можна прогнозувати і регулювати через формальні правила і процедури, тоді як особливе може бути результатом індивідуальних характеристик співробітників, культури організації або унікальних обставин. Наприклад, організація може використовувати загальні стратегії управління персоналом, але одночасно враховувати унікальні потреби окремих працівників, застосовуючи індивідуальний підхід до їх мотивації або розвитку.

4. Закон адаптації організації до зовнішнього середовища. Соціальна організація постійно перебуває під впливом змін зовнішнього середовища: економічних, політичних, культурних, технологічних тощо. Кожна організація повинна мати здатність адаптуватися до цих змін, зберігаючи свою ефективність. Адаптація може бути як внутрішньою (перегляд стратегії, зміни в організаційній структурі), так і зовнішньою (реакція на зовнішні фактори, зміна маркетингових стратегій).

5. Закон соціальної мотивації та інтересів. Кожен член соціальної організації має свої інтереси, мотивацію та цілі. Заключним етапом організаційного процесу є забезпечення того, щоб інтереси організації та інтереси її членів співпадали або хоча б не суперечили один одному, що досягається через систему стимулів та мотивацій, що сприяють досягненню спільних цілей. В організації можуть бути різноманітні програми мотивації працівників, такі як бонуси за продуктивність, програми навчання для кар'єрного зростання, що стимулює співробітників до досягнення високих результатів.

Специфічні закони соціальної організації є важливими для розуміння внутрішньої структури організації, її соціальних процесів, взаємодії з навколишнім середовищем та адаптації до змін. Вони дозволяють організаціям функціонувати ефективно, зберігати баланс між стабільністю та змінами, задовольняти інтереси своїх членів і досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

Закони організації визначають основні принципи, які регулюють функціонування та розвиток соціальних та управлінських систем. Вони сприяють належному взаємозв'язку між різними елементами організації, що дозволяє досягати ефективності в управлінні та забезпечує гармонійне функціонування всіх складових. Професійне використання цих законів допомагає встановити стійкі кількісні та якісні співвідношення між керуючою та керованою системами, що є важливим для досягнення організаційних цілей. Закони організації є частиною управлінської технології, що забезпечує ефективне керування та адаптацію організації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

1.3 Принципи організації

Принципи організації – це основні правила та настанови, які визначають процеси побудови, функціонування та розвитку організацій. Вони відображають основні вимоги до структури і управління, забезпечують ефективне виконання завдань та досягнення цілей організації. Принципи організації є фундаментом для побудови стійких і адаптивних систем управління.

Принципи організації класифікуються за різними ознаками, що допомагає краще зрозуміти їх роль у функціонуванні організацій і забезпечує правильне застосування в конкретних умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація принципів організації

Ознака класифікації	Типи принципів	Опис
1. За ступенем обґрунтованості	Наукові принципи	Принципи, сформульовані на основі пізнання законів організації, які орієнтують на пізнавальну діяльність і мають наукове підґрунтя.
	Звичайні принципи	Принципи, сформульовані на основі спостережень, інтуїції, традицій, без глибокого наукового обґрунтування.
2. За ступенем універсальності	Універсальні (загальні) принципи	Принципи, що застосовуються до всіх типів організацій і систем у природі та суспільстві.
	Специфічні принципи	Принципи, характерні для конкретних сфер або видів діяльності (наприклад, у виробництві, політиці тощо).
	Ситуаційні принципи	Принципи, які застосовуються лише в конкретних ситуаціях або умовах, з урахуванням обставин.
3. За способом реалізації	Природні принципи	Принципи, що реалізуються без участі людини, наприклад, в природних організаційних процесах.
	Принципи взаємодії природи та людини	Принципи, які виникають в результаті співпраці природи і людини (наприклад, природний відбір, соціальна взаємодія).
	Принципи, здійснювані людиною	Принципи, які реалізуються в результаті діяльності людини (індивідуальна, колективна діяльність).
4. За масштабом дії	Принципи на рівні окремих елементів системи	Принципи, що стосуються індивідуальних дій чи роботи окремих працівників або елементів організації.
	Принципи на рівні внутрішніх зв'язків	Принципи, що визначають взаємодію між елементами організації всередині підприємства або організаційної одиниці.
	Принципи між системами	Принципи, що застосовуються для взаємодії між різними організаціями чи системами на зовнішньому рівні.

Принципи організації є основними настановами, що визначають спосіб формування, функціонування та розвитку організаційних систем. Вони виникають із законів організації та забезпечують упорядкованість, ефективність

та доцільність діяльності організацій. Принципи допомагають налаштувати взаємодію між різними елементами організації і забезпечують її адаптивність до змін у навколишньому середовищі.

Принципи організації, досліджені О. Богдановим у контексті тектології, є фундаментальними для розуміння того, як відбувається взаємодія різних елементів системи, будь то природні процеси або організаційна діяльність людини. Вони є універсальними, оскільки застосовуються як до природних, так і до соціальних структур.

Принципи допомагають пояснити, як відбувається організація та взаємодія елементів, що складають складні системи. Зокрема, до основних принципів, які О. Богданов виокремлює в межах своєї теорії, можна віднести:

- принцип ланцюгового зв'язку;
- принцип інгресії;
- принцип підбору (відбору);
- принцип рухомої рівноваги;
- принцип слабкої ланки.

Кожен з цих принципів має своє застосування в природних процесах та соціальних системах, що дає змогу глибше розуміти їхні функції та ефективність у різних умовах. Тепер розглянемо кожен з них більш детально.

Принцип ланцюгового зв'язку стверджує, що будь-яке з'єднання комплексів відбувається через спільні елементи, які утворюють зв'язки між ними. Суть цього принципу полягає в тому, що складні системи, чи то природні (екосистеми, біологічні організми), чи то технічні або соціальні, складаються з елементів, між якими існують зв'язки. Такі зв'язки є спільними елементами, що дозволяють об'єднувати різні частини системи в єдине ціле. Зв'язок між комплексами здійснюється через «ланцюг» елементів, які переносять інформацію, енергію або матерію між різними частинами системи. Наприклад, у біологічних системах це може бути передача енергії через трофічні рівні в екосистемі, а в технічних системах – передача енергії через ланцюг машин або механізмів.

Принцип інгресії полягає в тому, що утворення ланцюгової зв'язки відбувається через входження посередніх елементів між організованими комплексами. Інгресія передбачає наявність «організуючих комплексів», які містять спільні елементи з іншими комплексами та виконують роль посередників, з'єднуючи їх між собою. Такий принцип дуже важливий для організації складних систем, де просте з'єднання двох елементів неможливе без додаткових ланок або посередників. Наприклад, в енергетичних системах між джерелом енергії та кінцевим споживачем існують численні ланки (передача, перетворення енергії), які об'єднуються в єдину систему, що забезпечує її функціонування.

Принцип підбору (відбору) є основоположним принципом у теорії організації, оскільки він вказує на те, що в будь-якій системі або організації відбувається постійний процес збереження корисних зв'язків і відкидання тих, які не приносять користі або навіть шкодять. Цей принцип можна порівняти з теорією природного відбору Ч. Дарвіна, де найсильніші і найбільш пристосовані

індивідууми виживають і розмножуються. У соціальних або технічних системах цей принцип проявляється у вигляді оптимізації процесів, де вибираються найефективніші стратегії, рішення або технології. Наприклад, у процесі штучного відбору в сільському господарстві або в економіці підприємства обирають найбільш ефективні методи виробництва та організації праці.

Принцип рухомої рівноваги стосується того, як організації і системи здатні зберігати стабільність при постійних змінах зовнішнього середовища або внутрішніх умов. Система може втрачати частину своєї енергії або ресурсів, але при цьому підтримує свою рівновагу через постійний процес відновлення і поповнення необхідних ресурсів. У природі це проявляється, наприклад, у біологічних організмах, які втрачають енергію і масу, але здатні відновлювати їх через харчування та обмін речовин. У соціальних і технічних системах рухома рівновага може проявлятися через адаптацію організації до змін, реагування на зовнішні виклики або внутрішні проблеми, які виникають під час функціонування.

Принцип слабкої ланки передбачає, що організаційна цілісність системи визначається її найслабшими ланками. Виявлення і усунення цих слабких місць є важливим етапом в управлінні системами. У будь-якій організації або системі, навіть якщо більшість елементів працює ефективно, наявність слабого елемента може призвести до загальної неефективності або краху. Принцип слабкої ланки має особливе значення для військової тактики, інженерії та управлінської діяльності, де слабкі ланки можуть стати критичними для успіху або провалу. Наприклад, в управлінні виробництвом потрібно ідентифікувати й усунути «вузькі місця», які можуть знижувати ефективність усього процесу.

Принципи, описані О. Богдановим, є універсальними і застосовуються як у природних системах, так і в організаціях, створених людиною. Вони забезпечують розуміння того, як побудовані та функціонують складні системи, будь то біологічні, соціальні чи технічні структури. Принципи ланцюгового зв'язку, інгресії, підбору, рухомої рівноваги та слабкої ланки надають потужні інструменти для організації, оптимізації та розвитку таких систем. Їх розуміння та правильне застосування дозволяє досягати більш високої ефективності в управлінні, технології, економіці та природних процесах, а також дає можливість вдосконалювати організаційні форми та підвищувати їхню стійкість до змін.

Застосування тектологічних принципів в організаціях людської діяльності набуває конкретних форм, зокрема у побудові організаційних структур, процесів і в удосконаленні їхніх функцій. Розглядаючи організацію як єдину систему, можна виділити три ключові групи принципів організації: **статичні принципи**, **динамічні принципи** та **принципи раціоналізації**. Ці групи принципів дозволяють досягти ефективної взаємодії елементів системи, а також забезпечити її стійкість, розвиток та адаптацію до змін. Кожна з цих груп має свою специфіку застосування в організаціях, що працюють у різних сферах діяльності.

Принципи організаційної статичності зосереджені на створенні та підтриманні структури організації. Вони визначають, як має бути побудована організаційна система для того, щоб забезпечити її цілісність, ефективність та

здатність до виконання функцій у стабільному стані. Статичні принципи використовуються для створення структури, в межах якої елементи організації (підрозділи, відділи, команди) функціонують у визначеному порядку. Вони включають:

- ієрархію (чітке підпорядкування);
- функціональність (кожен підрозділ виконує свої функції);
- спеціалізацію (підрозділи зосереджуються на конкретних завданнях).

Організаційна динаміка стосується постійного розвитку та змін, що відбуваються в організаціях. Принципи організаційної динаміки направлені на регулювання процесів, які змінюють стан організації, адаптують її до нових умов і сприяють прогресу.

Принципи організаційної динаміки зосереджуються на розвитку та адаптації організації до змін:

- адаптація (реакція на зміни зовнішнього середовища);
- гнучкість (можливість змінювати структуру за потреби);
- зворотний зв'язок (оцінка результатів для коригування процесів).

Принципи раціоналізації зосереджені на вдосконаленні і оптимізації організаційних структур та процесів для досягнення більшої ефективності та зниження витрат. Раціоналізація означає пошук найкращих способів виконання завдань, мінімізацію витрат і використання ресурсів з максимальною вигодою.

Принципи раціоналізації орієнтовані на підвищення ефективності та зниження витрат:

- ефективність (досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах);
- стандартизація (використання стандартних процедур);
- інноваційність (впровадження нових технологій і підходів).

Принципи організації в діяльності людини умовно поділяються на три основні групи: організаційна статика, організаційна динаміка і раціоналізація. Кожна з цих груп має свої особливості і стосуються різних аспектів організаційного процесу. Принципи організаційної статичності допомагають побудувати стабільну структуру і визначити місце кожного елемента в організації. Принципи організаційної динаміки сприяють розвитку, адаптації до змін і підвищенню ефективності функціонування організації в умовах змінного середовища. Нарешті, принципи раціоналізації орієнтовані на вдосконалення і досягнення найвищої ефективності в діяльності організації. Всі ці принципи є основою для успішної побудови, функціонування та розвитку організацій в будь-якій сфері діяльності.

1.4 Етапи розвитку організації

Організації, подібно до живих організмів, проходять через різні етапи свого життєвого циклу. Вони народжуються, зростають, досягають зрілості, старіють і, в кінцевому підсумку, можуть зникати або трансформуватися. Кожен з цих етапів характеризується специфічними особливостями розвитку, змінами в структурі, управлінських процесах і функціонуванні організації. Розуміння цих

етапів дозволяє ефективно планувати розвиток організації, передбачати можливі труднощі та визначати стратегії для подолання кризи чи адаптації до змін.

Підхід до розуміння розвитку організацій є ключовим для правильного планування та управління ними. Як і живі організми, організації проходять різні етапи, що визначають їхнє становлення, зростання, розвиток та адаптацію до зовнішніх і внутрішніх умов. Розгляд етапів розвитку організації дозволяє побачити, як формується її структура, як оптимізуються процеси, а також як забезпечується стабільність для подальшого прогресу.

Відповідно до цього підходу, кожен етап розвитку організації має свої характерні риси та завдання, які визначаються потребами у інноваціях, впорядкуванні, оптимізації та стабільності. Розглянемо детальніше кожен з цих етапів, щоб зрозуміти, як організація розвивається на шляху до досягнення зрілості та стійкості в умовах змінюваного світу.

Етап 1. Зародження. На етапі зародження організація тільки починає своє існування. Це період, коли створюються та поширюються принципово нові ідеї, що стають основою для майбутньої діяльності. На цьому етапі люди, які мають спільні цінності, погляди та цілі, об'єднуються для реалізації певної ідеї або концепції. Важливим аспектом є також встановлення об'єктивних закономірностей природи та суспільства, а також виробництво та поширення інформації у вигляді теорій, концепцій, досліджень.

На цьому етапі організація ще не має чіткої структури чи процесів, а головна мета – це створення нових продуктів або послуг. Важливими є інновації та експерименти, що дозволяють відкривати нові можливості та стратегії для майбутнього розвитку. Цей етап зазвичай характеризується високим рівнем творчості та гнучкості, але також може бути нестабільним і сповненим ризиків.

Етап 2. Упорядкування. Після зародження організація переходить до етапу упорядкування, де важливо впровадити нові порядки та організаційні структури. На цьому етапі організація починає зустрічати опір зовнішнього середовища та внутрішній спротив. Основним завданням є стабілізація діяльності та створення організаційної структури, що забезпечить ефективне функціонування.

Проблеми цього етапу пов'язані з необхідністю подолати хаос і впорядкувати роботу організації через силові методи управління. Організація також починає здійснювати сміливі експерименти, впроваджує перші інновації на практиці. Одним із важливих завдань є обробка великої кількості інформації та вибір тієї, що має найбільшу практичну цінність для розвитку. На цьому етапі необхідно заохочувати людей, вселяючи в них почуття причетності до справи та гордості за компанію, адже саме на цьому етапі формуються основи корпоративної культури та спільної мети.

Етап 3. Оптимізація. Коли організація починає функціонувати, необхідно перейти до етапу оптимізації. Це час, коли критично оцінюються допущені помилки та недоліки на попередніх етапах і проводяться реформування організаційних структур, щоб зробити їх більш ефективними та гнучкими. Важливим аспектом є введення альтернативних економічних цінностей та методів управління для забезпечення сталого розвитку.

Оптимізація включає прискорене просування вперед та накопичення матеріальних і людських ресурсів. Цей етап також передбачає розвиток соціальної сфери, підтримку співробітників та створення комфортних умов для їх роботи. З одного боку, на етапі оптимізації організація має стати більш ефективною в досягненні своїх цілей, а з іншого – почати розвивати інші аспекти своєї діяльності, наприклад, соціальні ініціативи чи корпоративну відповідальність.

Етап 4. Стабілізація. На етапі стабілізації організація має забезпечити стабільний розвиток, ефективно використовувати накопичені ресурси і створити ґрунт для подальших інновацій. Організація досягає певної зрілості, коли вона може стабільно функціонувати в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. У той же час необхідно забезпечити підтримку слабких ланок і невеликих змін, щоб сприяти розвитку нових ідей і підготовці до подальших змін.

Важливим аспектом стабілізації є розвиток індивідуальності співробітників та відкриття їхніх талантів. Керівництво на цьому етапі має зберігати баланс між збереженням стабільності та підготовкою організації до нових викликів і змін. Стабілізація дозволяє зберігати накопичені ресурси та можливості для подальшого прогресу, створюючи основу для розвитку інновацій і гнучкості.

Етапи розвитку організації відображають природний процес її зростання, стабілізації та адаптації до зовнішнього середовища. Кожен етап має свої особливості та виклики, і успішне проходження через них дозволяє організації досягти зрілості та забезпечити стабільне функціонування на майбутнє.

Життєвий цикл організації можна порівняти з біологічним життєвим циклом живих істот, оскільки організації також проходять через різні етапи розвитку, зростання, стабільності, старіння і можливого відродження або згасання. Цей цикл являє собою сукупність етапів, що визначають життєвий шлях організації від її зародження до ліквідації або трансформації в нову форму.

1. *Зародження.* На цьому етапі організація лише формується, виникають перші ідеї, концепції та принципи її діяльності. Це початковий період, коли основним завданням є створення та поширення нових ідей, формування базових структур та налагодження перших контактів із зовнішнім середовищем. Важливим є також залучення перших однодумців і партнерів для реалізації ідеї.

2. *Зростання (дитинство та юність).* Цей період характеризується швидким розвитком, зростанням організації, розширенням її структури, залученням ресурсів і розв'язанням завдань, що постають. Організація набуває своєї форми, реалізує свої перші проекти та завдання, активно взаємодіє з навколишнім світом і шукає шляхи для подальшого розвитку. У цей час активно розвиваються технології, механізми і процеси.

3. *Зрілість.* Організація досягає стабільності і високого рівня розвитку. Вона визначила свої основні цілі та стратегії, має чітку структуру і процеси, що забезпечують ефективність. Це період, коли організація займає свою нішу на ринку, знаходить постійних партнерів і забезпечує стабільний фінансовий стан. Вона функціонує на основі сформованих цінностей, норм і правил, що підтверджують її життєздатність у довгостроковій перспективі.

4. *Згасання* (старіння). На цьому етапі організація починає втрачати свою гнучкість і здатність до адаптації. Вона зіштовхується з проблемами старіння, неефективності деяких процесів, зниженням інноваційності та відставанням від змін у зовнішньому середовищі. Формалізація, бюрократизація, запізніла адаптація до нових умов можуть призвести до «закритості» системи. Організація може продовжувати існувати, але вона стає менш ефективною і потребує значних зусиль для оновлення чи трансформації.

5. *Відродження*. Цей етап можливий, якщо організація вчасно усвідомить потребу в змінах, в інноваціях і здатна адаптуватися до нових умов. Відродження може бути здійснене через реорганізацію, оновлення структури, введення нових продуктів чи послуг, зміни в управлінській моделі. У цей період організація знову здобуває здатність до інновацій та відновлює свою конкурентоспроможність.

Загалом, життєвий цикл організації є ключовим концептом у стратегії її розвитку, оскільки дозволяє передбачити і проаналізувати різні періоди її існування, необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Він також підкреслює важливість постійної перевірки організаційних цілей і орієнтацій, щоб уникнути застою і забезпечити стабільний розвиток.

У рамках *біологічного підходу* важливим є усвідомлення того, що організації, подібно до живих організмів, потребують постійної адаптації. Оскільки вони можуть втратити свою відкритість та здатність до адаптації, керівництво організації має бути готове до впровадження змін, інновацій та корекції курсу для забезпечення її життєздатності у сучасному швидко змінюваному світі.

1.5 Збереження рівноваги організації та її цілісності

Досягнення економічного благополуччя України в XXI столітті можливе лише за умови модернізації не тільки економіки, а й суспільства в цілому, включаючи його соціальні інститути. Для того, щоб забезпечити стабільне процвітання, яке можна порівняти з розвиненими країнами, Україні необхідно навчитися виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка б дозволяла країні зайняти гідне місце в світовому економічному та технологічному прогресі. Виробниками такої продукції мають стати не тільки великі промислові підприємства, а й, насамперед, організації малого та середнього бізнесу.

Малі та середні підприємства мають суттєві переваги перед великими корпораціями, зокрема, здатність швидко адаптуватися до змінюваного попиту, впроваджувати передові технології та ефективно використовувати людський капітал. Вони є двигунами інновацій і важливим елементом у формуванні нової економічної системи та громадянського суспільства. Проте саме ці організації часто стикаються з високою конкуренцією, що створює серйозні виклики на всіх етапах їхнього розвитку. Питання про виживання та збереження цілісності організацій малого та середнього бізнесу постає особливо гостро на початкових

етапах їхнього життєвого циклу, коли ресурси обмежені, а зовнішні чинники впливають на їх діяльність з усією гостротою.

Організація, як складна система, функціонує в умовах постійних змін і зовнішніх впливів. Для її успішного існування важливо не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити внутрішню рівновагу та зберігати цілісність. Рівновага організації означає здатність зберігати свою стабільність, ефективність і життєздатність в умовах змін середовища, внутрішніх процесів та зовнішніх викликів. Цілісність же передбачає інтеграцію всіх компонентів організації – ресурсів, людей, технологій та інформаційних потоків – в єдину, скоординовану структуру, що сприяє досягненню загальних цілей.

Збереження рівноваги та цілісності організації вимагає постійного управління, здатності балансувати між стабільністю і гнучкістю. Важливою умовою цього є оптимальне розподілення ресурсів, чітка координація внутрішніх процесів і підтримка відкритості системи, що дозволяє організації реагувати на зміни без втрати її основних функцій і завдань. Збереження внутрішньої гармонії організації без втручання зовнішніх факторів є складним, але критично важливим завданням для підтримання її конкурентоспроможності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Цілісність організації – це не просто статичний стан, а динамічний процес, що вимагає постійного підтримання рівноваги між різними елементами системи. Цей баланс досягається завдяки взаємодії багатьох сил і чинників, що впливають на організацію, таких як внутрішні ресурси, зовнішнє середовище, інновації, управлінські рішення та соціальні відносини. У процесі функціонування організації різні складові постійно змінюються і взаємодіють, прагнучи знайти оптимальний стан, в якому усі частини системи працюють ефективно та у взаємодії одна з одною.

Динамічна рівновага означає, що організація не залишається в одному фіксованому стані, а постійно адаптується до змін навколишнього середовища та внутрішніх умов. Цілісність організації, таким чином, полягає в здатності зберігати свою структуру та функціональність, навіть коли вона стикається з новими викликами, трансформаціями чи кризами. Кожен етап розвитку організації потребує пошуку нових механізмів для підтримки цієї рівноваги, оскільки зміни на одному рівні можуть викликати зміни в інших компонентах системи.

Економічні механізми підтримки цілісності організації є важливими інструментами для забезпечення її стабільного функціонування в умовах постійно змінюваного економічного середовища. Різноманітні стратегії підтримки цілісності дозволяють організаціям зберігати свою ефективність та конкурентоспроможність. Розглянемо кілька основних *підходів до збереження цієї цілісності*.

1. *Продаж бізнесу*. Одним із можливих механізмів є продаж організації або її частини, що дозволяє отримати швидкі фінансові ресурси і збільшити капіталізацію. Однак, цей крок може стати результатом зовнішнього тиску, таких як конкуренція чи ринкові умови, які змушують організацію приймати рішення про відмову від певних бізнес-операцій. У випадку транснаціональних

корпорацій, бізнес часто стає частиною більшої мережі або структури, і це може призвести до втрати ідентичності компанії або бренду. Тобто, цей механізм не сприяє збереженню внутрішньої цілісності організації, а скоріше є стратегією виходу з бізнесу.

2. *Перехід у регіони.* Стратегія розширення на нові регіональні ринки дозволяє організації зберігати свою економічну одиницю і продовжувати існування в межах країни або навіть на міжнародних ринках, що дозволяє бізнесу зберігати цілісність, адаптуючись до різних умов і використовуючи ресурси певних географічних зон. Наприклад, відкриття нових філій або розширення виробничих потужностей у регіонах дозволяє зберегти контроль над операціями, не знижуючи якість продукції чи послуг.

3. *Пошук особливих ринкових ніш у межах існуючого ринку.* Стратегія пошуку та освоєння нових ринкових ніш дозволяє компанії зберігати свою цілісність, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність на ринку. Особливо актуально для малих та середніх підприємств, які обмежені в ресурсах, але здатні швидко адаптуватися до потреб споживачів і надавати спеціалізовані продукти чи послуги. Наприклад, відкриття «магазинів біля дому» або орієнтація на певний тип споживачів дозволяє організації укріпити позиції на місцевому ринку, зберігаючи внутрішню цілісність і здатність до зростання.

4. *Конкуренція зі світовими мережами.* В умовах глобалізації та посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, стратегія прямої конкуренції з великими світовими мережами стає важливою для збереження цілісності організації. Це передбачає не лише економічні, але й психологічні мотиви, такі як відданість власній справі, прагнення до соціальної відповідальності та підтримки власного бренду. У таких умовах організації можуть використовувати свої унікальні можливості, зокрема гнучкість, персоналізовані послуги та більш тісну взаємодію з локальними споживачами, щоб конкурувати з великими глобальними компаніями.

Таким чином, економічні механізми збереження цілісності організації включають різноманітні стратегії, від продажу бізнесу до активного пошуку нових ринкових можливостей. Усі ці підходи мають на меті збереження стабільності організації, її здатності адаптуватися до нових умов та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Організаційно-управлінські механізми можна проілюструвати через дві основні концепції: *диференціацію* та *інтеграцію* в рамках організаційної структури, а також через управлінські дії, спрямовані на адаптацію до змінюваних умов ринку, такі як реструктуризація.

1. *Диференціація* в організації означає процес розподілу праці, який здійснюється як по вертикалі, так і по горизонталі. *Вертикальна диференціація* відображає поділ на рівні управління: від найнижчого до найвищого, де кожен рівень має чітко визначені обов'язки і повноваження. Такий підхід дозволяє зберігати порядок у складних організаціях, адже кожен керівник несе відповідальність за конкретний сегмент діяльності. *Горизонтальна диференціація* полягає у поділі організації на різні функціональні підрозділи (наприклад, маркетинг, фінанси, HR) чи групи, кожна з яких займається

конкретним видом діяльності, що дозволяє підвищити ефективність та спеціалізацію.

2. *Інтеграція* забезпечує координацію та злагоджену роботу різних підрозділів або рівнів управління. Вона досягається через *централізацію*, коли ухвалення стратегічних рішень зосереджено в руках вищого керівництва, та *формалізацію*, що включає створення стандартів, процедур та політик для забезпечення однаковості і послідовності в роботі. Завдяки цьому організація може зберігати цілісність, незважаючи на внутрішню диференціацію, і ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

3. *Реструктуризація* є важливим механізмом у відповідь на зростаючу конкуренцію та зовнішні зміни, що може включати реорганізацію внутрішніх процесів, зміну управлінської структури, введення нових технологій чи переорієнтацію на нові ринки. Реструктуризація допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у середовищі, оптимізуючи використання ресурсів та підвищуючи ефективність.

Таким чином, організаційно-управлінські механізми взаємопов'язані між собою і включають як процеси поділу та об'єднання функцій в межах організації, так і заходи, спрямовані на вдосконалення її структури і процесів через реструктуризацію, щоб успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Соціально-психологічні механізми підтримки цілісності організації є важливим аспектом її функціонування, оскільки організація, як соціальна група, підпорядковується законам групової динаміки. Е. Шейн у своїй моделі організації як соціальної групи виділяє два основні завдання, що визначають її стабільність: *виживання* та *адаптація* до змінюваних зовнішніх умов, а також *внутрішня інтеграція* групи, яка забезпечує цілісність і функціонування організації як єдиного механізму.

1. *Адаптація та виживання*. Організація повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи свою життєздатність. Шейн виділяє кілька елементів, через які організація може адаптуватися:

- *місія та стратегія* – важливо, щоб організація мала спільне розуміння своєї мети та завдань, а також ясне уявлення про основні функції;
- *цілі* – необхідно досягти консенсусу щодо конкретних цілей, що відображають основну місію;
- *засоби для досягнення цілей* – організація має погодити стратегії для вирішення завдань, наприклад, через ефективний поділ праці, систему компенсацій і лідерства;
- *оцінка та корекція* – визначення критеріїв оцінки ефективності роботи групи і розробка стратегії для корекції, якщо організація відхиляється від поставлених цілей.

2. *Внутрішня інтеграція*. Процеси, що підтримують цілісність організації, зосереджуються на внутрішніх відносинах між її учасниками. Важливими є:

– *мова та концептуальні поняття* – взаєморозуміння між членами групи є основою її функціонування. Спільна мова і концепти дають змогу організації ефективно працювати;

– *кордон організації та критерії прийому нових членів* – для збереження цілісності групи важливо визначити, хто може стати частиною організації, а хто ні, а також дотримуватися чітких критеріїв включення;

– *розподіл повноважень* – ієрархія і чітко визначені повноваження в організації сприяють зрозумілості в розподілі обов'язків і відповідальності;

– *норми міжособистісних відносин* – встановлення правил для побудови довірчих і дружніх стосунків у команді дозволяє покращити роботу групи та забезпечити ефективність;

– *заохочення та покарання* – ясність щодо того, за що та в яких ситуаціях призначаються винагороди або покарання, також важлива для підтримки внутрішньої цілісності;

– *ідеологія та розуміння ситуації* – члени організації мають зрозуміти, що відбувається і чому, для того щоб відчувати контроль над ситуацією і мати загальне бачення.

Таким чином, соціально-психологічні механізми підтримки цілісності організації забезпечують її стабільність і ефективність через розвиток внутрішніх відносин, встановлення чітких норм та правил і розвиток єдиного розуміння місії, цілей і стратегії. Вони дають змогу організації не тільки адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й зміцнювати свої внутрішні зв'язки для досягнення довгострокових цілей.

Тема 2 Методологічні засади теорії організації

План

2.1 Організаційні теорії.

2.2 Еволюція теоретичних концепцій організації.

2.3 Основні моделі організацій: органічна та механістична.

2.4 Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

2.1 Організаційні теорії

Організаційні теорії є основою для розуміння процесів управління, структурування та розвитку організацій у різних соціально-економічних умовах. Вони дозволяють пояснити, як працюють організації, які фактори впливають на їх функціонування та успіх, а також як адаптуються до змінюваного зовнішнього середовища. Кожна теорія надає унікальний підхід до аналізу та оптимізації організаційних процесів, від класичних до сучасних, що дозволяє не тільки оцінювати ефективність існуючих моделей, а й шукати нові шляхи для вдосконалення управлінських практик.

Зрозуміти основні положення цих теорій важливо для правильного управління організаціями, адже кожна з них має свою специфіку та допомагає

ефективно реагувати на різноманітні виклики, що постають перед сучасними організаціями в умовах глобалізації та змін.

Класична організаційна теорія

Класична організаційна теорія є однією з перших систематизованих теорій, що запропонувала механістичні конструкції для ефективного функціонування організацій. Вона базується на переконанні, що організація повинна бути чітко структурована і функціонувати згідно з визначеними правилами і процедурами, що забезпечують максимальну ефективність і продуктивність.

Основний внесок у формування цієї теорії належить Фредеріку Тейлору, хоча деякі ідеї були висловлені і раніше. Так, Чарльз Беббідж, Генрі Меткаф і Генрі Таун також розглядали важливість розробки наукових принципів управління, що дозволяють оптимізувати процеси виробництва та управління. Однак саме *Тейлор* заклав основи для розвитку цієї теорії, зосередившись на застосуванні аналітичних методів для вдосконалення виробничих процесів. Він пропонував раціональне використання праці та ресурсів через стандартизацію інструментів, операцій та обліку робочого часу, дослідження трудових процесів методом хронометражу, а також введення диференційованої оплати праці для стимулювання високої продуктивності.

Значення Тейлора полягає в тому, що його підхід сприяв формуванню наукового управління, яке, за його уявленням, могло значно збільшити продуктивність праці та знизити витрати. Разом з тим, його підхід не враховував людський фактор, що викликало критику і потребу в розробці нових теорій, які б звертали більше уваги на психологічні та соціальні аспекти управління.

Подальший розвиток класичної організаційної теорії пов'язаний з ім'ям *Анрі Файоля*, який запропонував універсальні принципи управління, що могли застосовуватися не лише до виробничих процесів, а й до адміністративного управління. Файоль розглядав організацію як «соціальний організм», для якого важливими були чітко визначені функції та структура. Він підкреслював, що всі соціальні організації мають спільні основи незалежно від галузі їх діяльності, і що організація повинна мати чітку ієрархічну структуру для ефективного управління.

Великий вплив на популяризацію класичної організаційної теорії мали *Лютер Г'юлік* та *Ліндал Урвік*. Вони стверджували, що для успішної організації необхідно створити відповідну структуру і лише потім підбирати персонал, що буде відповідати вимогам цієї структури.

Одним з основних принципів класичної організаційної теорії є *механістичний підхід* до ролі людини в організації. Людина розглядається не як активний суб'єкт, а як фактор виробництва, що повинно виконувати певні функції в чітко визначеній структурі. Виходячи з цього, організація має бути побудована на основі встановлених правил і стандартів, що дозволяють забезпечити ефективність її роботи.

Значний внесок у розвиток цієї теорії зробив *Макс Вебер*, який розробив концепцію бюрократії як «ідеального типу» адміністративної організації. Вебер стверджував, що організація повинна бути побудована на основі компетентності, а не на особистих відносинах. Принципи, правила та інструкції повинні бути

основою прийняття рішень, а влада розподіляється відповідно до займаного посадового рівня. Вебер підкреслював, що адміністратор на вершині ієрархії може не знати всі деталі процесу, але завдяки кваліфікованим фахівцям на нижчих рівнях ієрархії він може отримати необхідну інформацію для прийняття правильних рішень.

Таким чином, класична організаційна теорія сформувала основи для розвитку наукового управління, яке стало важливим етапом у розвитку організаційних концепцій, хоча й обмежувалося механістичними підходами і не враховувало соціальні та психологічні аспекти людської діяльності в організації.

Класична організаційна теорія базується на кількох ключових передумовах, які формують її основні принципи:

1. Функціональна ієрархія – чітко визначення посад і повноважень, яке забезпечує правильний розподіл ролей у організації.

2. Вертикальна та горизонтальна спеціалізація – розподіл праці як за функціями, так і за рівнями управління.

3. Пріоритет внутрішніх факторів виробництва щодо сфери споживання – акцент на оптимізації внутрішніх процесів організації.

4. Праця і капітал – основні рушійні сили в економіці – ефективне використання ресурсів та капіталу для забезпечення стабільного функціонування організації.

Класична організаційна теорія спирається на *механістичний підхід*, згідно з яким організація є чітко налаштованою машиною, де кожен елемент виконує свою функцію в рамках загальної системи. Це передбачає використання принципів раціонального управління та чітко визначених стандартів і процедур. Окрім того, механістичний підхід досягнув своєї завершеності в концепції *раціональної бюрократії*, запропонованої Максом Вебером.

Організації, що відповідають механістичним характеристикам, здатні ефективно працювати у стабільних умовах, забезпечуючи стабільність та рутинність у виконанні процесів. Такі організації зазвичай називають *бюрократичними*, *ієрархічними* чи *командними*.

Властивості бюрократичних організацій:

1. Формальний розподіл праці – завдання розподіляються між працівниками відповідно до їхніх функцій.

2. Орієнтація на внутрішні чинники розвитку – організація фокусується на власних процесах і внутрішній ефективності.

3. Цілі організації поділяються на конкретні завдання, виконання яких залежить від спільної роботи.

4. Жорстка постановка завдань – завдання чітко визначені, без простору для інтерпретацій чи імпровізацій.

5. Ієрархічна структура – організація побудована на принципах вертикальної ієрархії, де інформація та контроль зосереджуються на вищих рівнях.

6. Контроль і інформація – ключова інформація та контроль зосереджуються на верхніх рівнях організаційної структури.

7. Формальна знеособленість обов'язків – виконання завдань не залежить від особистих якостей працівників, а кожен працівник є замінним.

8. Система формальних правил і стандартів – чітко прописані стандарти забезпечують виконання завдань та скоординованість роботи.

Ефективність бюрократичних організацій базується на високому рівні організованості, що дозволяє чітко контролювати процеси і забезпечувати їх стабільне функціонування.

Недоліки бюрократичних організацій:

1. Нездатність адаптуватися до змін – бюрократичні організації часто не здатні швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що може призвести до їх застою або навіть до саморуйнування.

2. Людина як засіб виробництва – у бюрократичній системі працівники розглядаються як ресурси, і їх індивідуальні здібності використовуються лише частково.

3. Корпоративні інтереси вищої бюрократії – існує ризик утворення корпоративних груп, які діють в інтересах вузької бюрократичної еліти.

4. Обмеження розвитку потенціалу людей – бюрократична організація знижує можливості для індивідуального розвитку працівників, оскільки вони виконують обмежені, заздалегідь визначені функції.

Одним із центральних принципів бюрократичного управління є *змішування людини та посади*, що передбачає відсутність індивідуального підходу до кожного працівника і зменшення суб'єктивізму в прийнятті рішень. Кожен працівник виконує певну задачу, без можливості значної змінити свою роль або підхід до виконання завдань, що виключає імпровізацію і особистий внесок.

Цей підхід до організації має свої сильні та слабкі сторони. З одного боку, він забезпечує чітку структуру та управління, з іншого – може обмежувати гнучкість і ефективність в умовах, що швидко змінюються.

Теорії організаційної поведінки

Класична організаційна теорія, незважаючи на її значний внесок у розуміння техніко-економічних зв'язків та залежностей факторів виробництва, не враховувала в повному обсязі роль людського фактору як суттєвого елемента соціальної організації. Вона акцентувала увагу на ефективному використанні ресурсів, але недостатньо звертала увагу на внутрішні соціальні процеси, мотивацію та взаємодію між людьми, що є важливими для функціонування організації. У той час як класична теорія переважно зосереджувалася на досягненні стабільності, мінімізації витрат і здобутті конкурентних переваг через економічні чинники, сучасна організаційна наука акцентує увагу на необхідності врахування людського виміру організаційної діяльності.

Критика класичного підходу стала основою для розвитку нових теорій організаційної поведінки. Однією з ключових ідей нових теорій є переосмислення організації як колективу, сформованого на основі принципу поділу праці, в якому центральним елементом продуктивності та ефективності є соціальна взаємодія, а не лише технічні чи економічні фактори. У цьому

контексті людський чинник стає визначальним для успішного функціонування організації.

Теорія організаційної поведінки розглядає організацію як соціальний організм, в якому важливу роль відіграють внутрішні відносини між людьми, їхні потреби та очікування. Вона передбачає створення такої організаційної культури та середовища, яке сприяє розвитку людських відносин, їх мотивації та залученості до загальних цілей організації. В результаті, сучасні організації мають тенденцію прагнути до більш гнучкої і демократичної структури, де кожен працівник відчуває свою важливість і має змогу реалізувати свій потенціал у рамках спільної мети.

Зародження теорії організаційної поведінки. Розвиток теорії організаційної поведінки відбувався на початку ХХ століття в рамках досліджень у галузі соціальних наук, що зосереджували увагу на ролі людського фактора в організаційних процесах. Вчені почали усвідомлювати, що технічні умови і матеріальні стимули не є єдиними чинниками, які впливають на продуктивність праці. На перший план вийшли питання, пов'язані із соціальними відносинами та психологічними потребами робітників.

Серед визначних вчених, які працювали над цими питаннями, можна назвати Е. Мейо, Ф. Ретлісбергера, Ч. Бернарда, Ф. Селзніка. У СРСР, паралельно з розвитком західної теорії, ідеї управління трудовими колективами розвивали А. Гастєв, О. Єрманський, Н. Вітке та П. Керженцев, які зосереджували увагу на значенні колективного підходу до організаційних процесів.

Хоторнський експеримент. Одним із найвідоміших досліджень, що заклали основи сучасної теорії організаційної поведінки, є Хоторнський експеримент, який провели Е. Мейо та Ф. Ретлісбергер у 1924-1932 роках на заводі компанії Western Electric у місті Хоторн. Ця серія експериментів, які тривали майже десять років, спочатку була зосереджена на вивченні впливу умов освітлення на продуктивність праці, але надалі дослідники зосередилися на психологічних та соціальних аспектах праці.

В ході експерименту дослідники виявили, що поведінка робітників значною мірою визначається їхнім настроєм і груповою динамікою. Наприклад, рівень продуктивності працівників збільшувався при підвищеній увазі з боку керівництва, незалежно від зміни матеріальних умов праці. Це явище отримало назву «ефекту Хоторна» і показало, що увага до соціальних потреб працівників, визнання їхніх зусиль та вплив групових норм є потужним стимулом для підвищення продуктивності.

Важливий висновок Хоторнського експерименту полягав у тому, що організацію можна розглядати не лише як економічну, а й як соціальну систему. Відтак, менеджери повинні розуміти, що управління потребує не тільки матеріальних стимулів, а й заходів, спрямованих на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників. Ця ідея стала основою для розвитку теорії людських відносин, що зосереджується на взаємодії між керівниками та працівниками, а також на розумінні та врахуванні їхніх індивідуальних і групових потреб.

Теорія людських відносин. Е. Мейо, розвиваючи ідеї Хоторнського експерименту, сформулював основні принципи теорії людських відносин, серед яких особливе значення надається *принципу індивідуальних відмінностей*. Цей принцип ґрунтується на визнанні того, що кожен працівник є унікальною особистістю з власними потребами, мотивами та реакціями на стимули. Відтак, універсальний підхід до управління може виявитися неефективним, адже те, що мотивує одного працівника, може зовсім не діяти на іншого. Згідно з цим підходом, менеджери повинні враховувати індивідуальні характеристики працівників та використовувати різні форми стимулювання, виходячи з особистих уподобань і мотивацій кожного з них. Досвідчений керівник повинен виявляти увагу до кожного працівника, визнавати його унікальність і дотримуватися персоналізованого підходу. Важливо, щоб працівник відчував, що його зусилля цінуються, і щоб з ним поводитися як з особистістю, а не просто виконавцем завдань.

Р. Лайкерт та його «Система-4». Лайкерт зробив важливий внесок у розвиток теорії людських відносин, запропонувавши концепцію системного підходу до управління, заснованого на людських мотиваціях. Він виділив чотири базові процеси, які є визначальними для ефективного функціонування організації:

- висування цілей – процес встановлення цілей, які повинні бути амбітними, але досяжними, аби мотивувати працівників до виконання;
- прийняття рішень – залучення працівників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та залученість;
- контроль – система контролю має не стільки каральний характер, скільки спрямована на підтримку якості та ефективності процесів;
- децентралізація – делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління для стимулювання ініціативи та швидкого реагування на зміни.

Для реалізації цих процесів Лайкерт запропонував три принципи: принцип підтримки, групове прийняття рішень і постановка високих цілей. Такий підхід дозволяє залучати працівників до прийняття рішень та мотивувати їх досягати високих результатів.

Синтез класичної теорії організації та теорії людських відносин: теорія адміністративної поведінки.

Ч. Бернард запропонував *теорію влади* як складову формальної організації, розглядаючи її як елемент обміну інформацією. На його думку, влада є ефективною лише тоді, коли підлеглі вважають розпорядження керівника легітимними та приймають їх. Це, за Бернардом, можливо лише за дотримання низки умов:

- підлеглі мають розуміти суть розпоряджень керівника;
- розпорядження повинні відповідати цілям організації;
- вказівки мають узгоджуватися з особистими потребами підлеглих;
- підлеглі мають володіти достатніми ментальними та фізичними здібностями.

Концепція «прийнятого авторитету» Бернарда виходить з припущення, що влада надається не тільки через посаду, а й через визнання підлеглими. Якщо

працівники не сприймають накази як легітимні, керівник не зможе ефективно виконувати свої функції.

Г. Саймон розробив поняття «адміністративного працівника», який повинен брати участь у виконанні як особистих, так і суспільних цілей організації. За Саймоном, організації є системами, де люди виступають як механізми для прийняття рішень. Основою діяльності керівників і адміністраторів є створення передумов для раціонального прийняття рішень кожним членом організації.

Головною проблемою теорії адміністративної поведінки є *прийняття рішень*. Саймон підкреслював значення математичних методів і логічного підходу до прийняття рішень, однак також визнавав, що повна раціональність є ідеалом, досягнення якого ускладнене. У реальності рішення часто обмежені інформаційними, часовими та іншими ресурсами, а також не завжди є повністю обґрунтованими. Теорія адміністративної поведінки акцентує на важливості правил і процедур, що дозволяють підтримувати стабільність і послідовність у прийнятті рішень всередині організації.

Теорія організаційної поведінки стала основою для розуміння організацій як соціальних систем. Хоторнський експеримент, теорія людських відносин і теорія адміністративної поведінки доводять, що організаціям потрібно приділяти значну увагу соціальним та психологічним аспектам роботи. Успішне управління базується на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, забезпеченні групової підтримки, створенні умов для продуктивної взаємодії та прийнятті раціональних рішень.

Розвиток теорій організаційної поведінки привів до пошуку *універсальної системи управління*, яка б інтегрувала інтереси організації та працівників. Теорія Гласієр, створена в результаті дослідницького проєкту в лондонській Гласієрівській металургійній компанії, яку очолювали У. Браун та Е. Джеквес, прагне представити організацію як сукупність чотирьох підсистем (рис. 2.1). Кожна з цих підсистем виконує специфічні функції в організації, але водночас взаємодіє та перетинається з іншими, утворюючи цілісну систему управління.

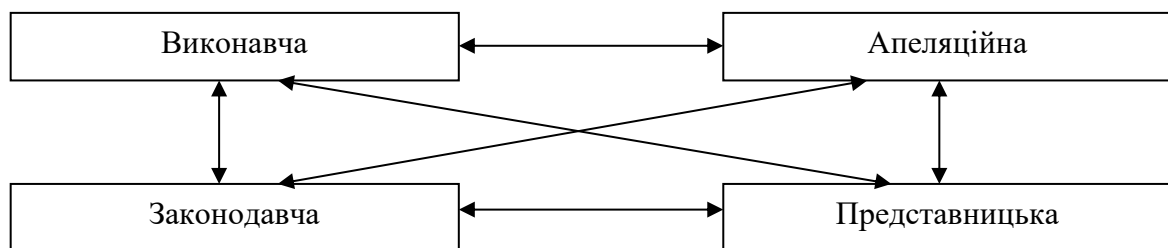


Рисунок 2.1 – Підсистеми організації

Підсистеми організації за теорією Гласієр

1. *Виконавча підсистема*. Це структура організації, де здійснюється безпосереднє виконання завдань. Виконавча підсистема складається з функцій, виконавці яких повинні слідувати певним інструкціям і вимогам. В ході департаментизації (поділу праці) створюються окремі функції, що взаємодіють

для досягнення спільних цілей організації. Важливим аспектом виконавчої підсистеми є *ієрархічна структура*. Оптимальна кількість рівнів ієрархії визначається на основі концепції «навантаження часу» – тобто обсягу часу, необхідного для виконання певної функції. Ця концепція має ключове значення, адже допомагає збалансувати робоче навантаження на різних рівнях управління. Ідея навантаження часу перегукується з думками П. Керженцева, який вважав, що час є особливою економічною цінністю, адже його не можна накопичувати або зберігати. Час впливає на швидкість роботи, оборот капіталу та ефективність виробничих процесів.

2. *Апеляційна підсистема*. Апеляційна підсистема представляє відносини «керівник – підлеглий» у контексті оскарження прийнятих рішень. Вона забезпечує право кожного працівника висловити незгоду з рішеннями керівництва, подати апеляцію та вимагати справедливого перегляду.

Основні положення апеляційної підсистеми:

– кожен член організації має право оскаржити рішення керівника на вищому рівні управління;

– у деяких випадках працівники можуть звернутися до спеціального *апеляційного суду*, який створюється в межах організації.

– завданням працівника, який розглядає скаргу, є прийняття рішення на основі політики організації, встановлених правил та прецедентів.

Важливо зазначити, що роль керівників у виконавчій та апеляційній підсистемах є взаємопов'язаною, що забезпечує єдність управлінських функцій.

3. *Представницька підсистема*. Представницька підсистема є структурою, створеною для вирішення конфліктів та суперечок, що можуть виникати в межах організації. Ця підсистема функціонує на основі взаємодії між працівниками та керівниками, забезпечуючи захист інтересів обох сторін.

Метою представницької підсистеми є створення платформи для конструктивного вирішення питань та залагодження конфліктів. Вона функціонує з урахуванням внутрішньої політики організації та чинного законодавства.

4. *Законодавча підсистема*. Законодавча підсистема відповідає за формування політики та принципів управління організацією. Вона включає представників робочої ради та керівництва, що співпрацюють задля розробки основних положень і процедур організації.

Завданням законодавчої підсистеми є вироблення нормативів, які регулюють діяльність організації, визначення принципів взаємодії керівників та працівників, а також встановлення загальних цілей і стандартів роботи.

Теорія Гласієр базується на прагненні до *синтезу класичних управлінських підходів* із теорією людських відносин. Основний акцент у цій теорії робиться на знаходженні *об'єктивних принципів взаємодії* між суб'єктами (керівниками) та об'єктами (підлеглими) управління з урахуванням особистих інтересів працівників та цілей організації. На відміну від класичної організаційної теорії, що зосереджувалася переважно на інтересах організації, теорія Гласієр визнає важливість індивідуальних та групових інтересів.

Теорія Гласієр є практичною інтерпретацією принципів, запропонованих в теорії адміністративної поведінки, зокрема ідей Ч. Бернарда та Г. Саймона. Г. Саймон називав класичні принципи управління «притчами та міфами», вважаючи їх занадто спрощеними. У цьому сенсі теорія Гласієр намагається підійти до управління з наукової точки зору, розглядаючи кожну підсистему як складову частину раціональної, обґрунтованої системи управління, що базується на об'єктивних даних, а не на емпіричних принципах.

Теорія Гласієр робить внесок у сучасну управлінську думку, пропонуючи універсальну модель організаційного управління, де враховуються інтереси працівників, соціальні аспекти взаємодії, а також потреби організації. Створення чітко структурованих підсистем дозволяє ефективніше розподіляти функції та повноваження, а також регулювати відносини між керівниками та підлеглими, що є необхідним для забезпечення продуктивної та стабільної роботи організації.

Теорія інститутів та інституційних змін

Теорія інститутів та інституційних змін намагається пояснити, чому організації набувають тих чи інших форм, та як зовнішні й внутрішні фактори впливають на їхню структуру, поведінку та здатність адаптуватися до змін. Американський вчений *Дуглас Норт* у своїх роботах, опублікованих наприкінці 1980-х років, звертав увагу на те, як інститути (правила, закони, неформальні норми) впливають на діяльність організацій. Норт акцентував, що організації успішні лише тоді, коли вони здатні адекватно реагувати на ринкові правила та зміни в зовнішньому середовищі.

Основні положення інституційної теорії:

1. *Ринок як інституційне середовище.* Ринок, на думку Норта, є складною структурою, що включає численні інститути – закони, правила, кодекси поведінки, а також неформальні норми. Ці інститути визначають, яким чином взаємодіють учасники ринку, встановлюючи межі їхніх можливих дій. Інститути виступають інструментами примусу й контролю, які допомагають людям уникати конфліктів та діяти у певних рамках. Зокрема, формальні інститути, такі як закони та конституції, є чіткими правилами, яких усі зобов'язані дотримуватись, тоді як неформальні інститути, зокрема соціальні кодекси та традиції, регулюють поведінку менш жорстко, але забезпечують значний вплив на соціальні процеси.

2. *Часовий фактор у розвитку інститутів.* Норт підкреслює, що інституційні зміни відбуваються повільно, оскільки інститути є продуктом історичних процесів і мають значний вплив на індивідуальну та колективну поведінку. Оскільки інститути змінюються поступово, їх впровадження й адаптація у суспільстві вимагають часу. Якщо формальні закони можуть бути змінені швидко, то неформальні норми, що формують основу легітимності законів, розвиваються набагато повільніше, закріплюючи поведінкові моделі у свідомості людей.

3. *Роль інститутів у соціальних та економічних змінах.* Згідно з теорією Норта, нові інститути виникають у відповідь на потребу суспільства отримати додатковий прибуток або задоволення потреб, що неможливо реалізувати у межах існуючої інституційної системи. Суспільні зміни стимулюють розвиток і

вдосконалення інститутів, однак цей процес пов'язаний з певними ризиками. Наприклад, швидкі або революційні зміни в інституціях можуть мати негативні наслідки для суспільства, оскільки вони порушують сформовані норми та практики, які вже легітимізувалися і стали частиною соціальної структури.

4. *Підтримка стабільності інституцій.* Стабільність політичних та економічних інститутів залежить від підтримки організацій, які зацікавлені в їхньому існуванні. Політичні організації або організації, що впливають на економіку, можуть сприяти збереженню існуючого інституційного середовища, якщо це відповідає їхнім інтересам. Якщо ж організації стикаються із загрозами, які ставлять під питання їхнє існування у межах певної інституційної структури, то вони можуть сприяти інституційним змінам, ініціюючи нові закони, правила або соціальні норми.

5. *Інституційна гнучкість.* Ефективні політико-економічні системи забезпечують гнучкі інституційні структури, що можуть адаптуватися до змін та витримувати шоки зовнішнього середовища. Такі системи сприяють успішному розвитку, оскільки здатні швидко адаптуватися до нових умов і запобігати кризовим явищам.

Інституційна теорія пояснює, чому організації, що діють в одному й тому ж середовищі, згодом стають схожими одна на одну. Це явище пов'язане з інституційним тиском, який діє як із зовнішнього боку (соціальні та економічні норми, закони, правила), так і з внутрішнього боку (організаційна культура, внутрішні цінності).

Інституційний тиск змушує організації підлаштовуватися до загальноприйнятих норм та стандартів. Наприклад, зовнішній тиск з боку соціальних норм і цінностей, які організації мають дотримуватись. Він виявляється в тому, що компанії з одного сектора часто дотримуються схожих правил і практик, щоб відповідати очікуванням суспільства.

Також організації можуть наслідувати структуру та практики інших успішних організацій, щоб підвищити свою легітимність. Наприклад, організація може приймати стандарти якості або корпоративної соціальної відповідальності, які запровадили лідери галузі, навіть якщо вони не є обов'язковими.

Таким чином, з інституційної точки зору, структура організації – це не лише результат раціонального планування, а й відповідь на зовнішній та внутрішній тиск, яка приводить до того, що організації в одній галузі стають схожими одна на одну, відображаючи стратегічний вибір, зумовлений інституційним порядком спільноти.

Теорія інститутів стверджує, що стратегічний вибір організації залежить не лише від раціональних економічних факторів, а й від інституційних рамок, в якій вона функціонує. Інституційний порядок визначає, як організація контролює свою діяльність та своїх членів, встановлюючи межі допустимого. Таким чином, організації можуть мати обмежений вибір у прийнятті стратегічних рішень, оскільки вони повинні враховувати соціальні норми, закони і звичаї.

Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Популяційно-екологічна теорія, відома також як еволюційна або теорія природного відбору, використовує аналогії з біологічної еволюції, щоб пояснити, як організації виживають та розвиваються в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Ця концепція, розроблена в рамках організаційної теорії в 1970-1980-х роках, нині знову актуальна. Її основною ідеєю є розуміння організацій як «популяцій», де виживають лише ті організації, які краще адаптовані до зовнішнього середовища.

У біологічній еволюції досліджуються групи організмів з певною структурою (фенотипом) і спадковим матеріалом (генотипом). Подібно до цього, в організаційній популяційній екології розглядаються організації з подібними структурами («фенотипами») та специфічними особливостями («генотипами»), що забезпечують основу для їхнього розвитку.

Популяційно-екологічна теорія базується на чотирьох ключових принципах, які пояснюють процес відбору організацій у зовнішньому середовищі:

1. *Варіація.* Варіації в організаційних формах можуть бути як запланованими, так і випадковими, що відповідає різноманіттю організаційних рішень та стратегій, які обирають компанії для адаптації до зовнішніх умов. Варіації можуть бути незначними (наприклад, зміни у внутрішніх процесах) або значними (наприклад, перехід на нові ринки). Вони утворюють «матеріал» для відбору, подібно до генетичної мінливості в біології.

2. *Відбір.* Відбір – це процес, під час якого зовнішнє середовище «відбирає» організації, що найкраще відповідають його умовам. Наприклад, організації, які краще відповідають економічним, технологічним або соціальним вимогам середовища, зберігаються, тоді як інші поступово зникають або адаптуються. Таким чином, зовнішнє середовище відіграє роль «природного відбору», стимулюючи розвиток більш адаптованих організаційних форм.

3. *Збереження.* Цей принцип стосується закріплення та відтворення відібраних організаційних форм. Успішні організації зберігають ті особливості, які сприяють їхньому виживанню, дублюючи або розширюючи їх у своїй діяльності. Наприклад, якщо певний бізнес-модель виявилася ефективною, організація може закріпити її як стандарт, відтворюючи цю модель на інших ринках.

4. *Боротьба за існування.* У кожній популяції організацій існує конкуренція за ресурси, ринок та клієнтів. Боротьба за існування примушує організації постійно вдосконалюватися та адаптуватися. Цей принцип зосереджений на конкуренції між організаціями, де успішні структури виживають, а менш ефективні з часом зникають.

Популяційно-екологічна теорія застосовує принцип *багаторівневої еволюції*, який передбачає, що організація розвивається на декількох взаємопов'язаних рівнях одночасно. Це можуть бути внутрішні рівні (структура, процеси управління, корпоративна культура) та зовнішні рівні (ринкові умови, соціальні вимоги, економічні тенденції). Взаємодія між цими рівнями означає, що зміни на одному рівні можуть вплинути на активність інших рівнів.

Наприклад, зміна в законодавстві (зовнішній рівень) може викликати перегляд внутрішніх процесів в організації, щоб відповідати новим нормам.

Під час процесу природного відбору для організацій важливими є як економічні, так і соціальні *критерії ефективності*. *Економічні критерії* включають здатність організації залишатися прибутковою та стійкою до змін у ринковому середовищі. *Соціальні критерії* можуть включати здатність організації відповідати суспільним очікуванням, дотримуватися екологічних стандартів або створювати робочі місця. Лише організації, які здатні відповідати обом типам критеріїв, можуть досягти тривалого успіху і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Популяційно-екологічна теорія надає унікальну перспективу на розвиток організацій, пропонуючи бачення, у якому виживають лише ті структури, що здатні адаптуватися до змінного середовища. Використовуючи біологічні аналоги, теорія демонструє, як організації відбираються зовнішнім середовищем через постійну боротьбу за ресурси та спроможність зберігати найефективніші форми своєї діяльності. Це дозволяє вивчати організації не тільки як окремі суб'єкти, а й як частини великої екосистеми, де кожна організація є елементом, що адаптується до середовища, і впливає на нього.

Тектологія О. Богданова

Тектологія Олександра Богданова, також відомого як Малиновський, стала однією з перших спроб створити універсальну теорію організації, що охоплює як соціальні, так і природні явища. Ця наука, яку Богданов назвав «загальною організаційною наукою», задалегідь передбачила багато сучасних ідей у галузі організаційних наук. Основна концепція тектології полягає в тому, що природа та суспільство підпорядковуються схожим організаційним законам і принципам.

Тектологія розглядає будь-яку систему з точки зору її структури та функціонування, акцентуючи увагу на закономірностях, що визначають порядок її розвитку та зміни. Центральне поняття тектології – тотожність організаційних принципів у всіх типах систем, незалежно від їхнього походження, чи це біологічні, соціальні, технічні або інші явища.

У своїй концепції Богданов виділяє *три типи систем*:

1. *Організовані системи* – системи, що характеризуються упорядкованістю елементів, здатні до саморегуляції та стабільного функціонування. Прикладом можуть слугувати різні організації, що забезпечують ефективне досягнення поставлених цілей завдяки продуманій структурі та управлінню.

2. *Дезорганізовані системи* – це системи з порушеною структурою або функціонуванням, що призводить до нестабільності або неефективності. Такі системи втрачають здатність до стабільної діяльності, що можна спостерігати, наприклад, у кризових організаціях або в екологічно незбалансованих середовищах.

3. *Нейтральні системи* – проміжні структури, де спостерігається баланс організованості та дезорганізованості, що залежить від контексту чи умов зовнішнього середовища.

Типологія демонструє принцип відносності у теорії організації: одна й та сама система може бути організованою чи дезорганізованою залежно від її функцій або умов, у яких вона перебуває.

Богданов сформулював два основні закони функціонування організаційних систем, які розкривають їх динаміку і структуру:

– *закон стійкості*: стійкість цілісної системи залежить від найменших відносних опорів її елементів у будь-який момент часу. Іншими словами, організація зберігає цілісність лише за умови, що всі її частини працюють без значних відхилень або опорів. Закон стійкості відображає принцип єдності, де баланс та стабільність досягаються завдяки гармонійній роботі елементів.

– *закон неоднорідності*: кожна система відрізняється завдяки своєму унікальному середовищу існування та впливам, які вона зазнає. Первинна неоднорідність систем забезпечує їх різноманітність, і ця різноманітність з часом підсилюється під впливом середовища. Закон акцентує увагу на тому, що жодна система не розвивається в однакових умовах, і ця унікальність впливає на її структуру та можливості розвитку.

Богданов розглядав організацію як динамічний процес, який залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, і зосередився на проблемі ефективного співвідношення централізації та децентралізації. Наприклад, він звертав увагу на необхідність прогнозування кризових ситуацій та розвитку структур, що дозволяють адаптуватися до таких змін. Багато з його ідей, як-от принципи автономної поведінки систем, стали основою для сучасної синергетики та досліджень у галузі самоорганізації систем.

Богданов підкреслював, що організаційна діяльність людини підпорядковується законам природи, а отже, людина є лише «учнем» природи. Це означає, що всі організаційні методи повинні ґрунтуватися на природних принципах, а людські досягнення є лише окремими випадками природної організації. Тектологія, таким чином, стала основою для подальшого розвитку загальної системної теорії, де ідеї взаємодії, цілісності та балансу вивчаються як в організаціях, так і в природних системах.

Тектологія Богданова значно вплинула на розвиток загальної теорії систем, а також на сучасні організаційні дослідження, синергетику та кібернетику. Її основні положення актуальні й нині, особливо в контексті системного підходу до управління, де досліджуються закономірності функціонування і взаємодії організацій у складних умовах сучасного світу.

2.2 Еволюція теоретичних концепцій організації

Еволюція теоретичних концепцій організації відображає історичний розвиток підходів до дослідження організацій як комплексних соціальних систем, що адаптуються до змінних умов середовища. У кожній епохі науковці прагнули зрозуміти, як найкраще структурувати та керувати організацією, щоб забезпечити її ефективність та стійкість. Сучасна теорія організації розвивається на основі ряду моделей, кожна з яких пропонує свої концептуальні підходи та акценти.

Історичні передумови та ранні моделі. Механістична модель (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Це одна з найперших моделей, яка акцентувала увагу на максимізації продуктивності за допомогою чіткого розподілу завдань і спеціалізації ролей. Теорії Тейлора щодо наукового управління та принципи адміністративного управління Файоля підкреслювали значення ієрархії, формалізації та чітко прописаних правил. Вебер, у свою чергу, запропонував ідею бюрократії як організаційної структури, яка діє раціонально та стабільно. Механістична модель розглядає організацію як «машину», в якій кожен елемент має точно визначене місце та функцію.

Подальший розвиток: соціальні та системні підходи.

– *Природна організація (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етціоні).* У цій моделі організації розглядаються як саморегулюючі системи, що прагнуть підтримувати рівновагу. Теоретики цієї школи досліджували соціальну роль організацій, їх функціональні компоненти та цільове управління, визнаючи, що цілі організацій формуються не лише керівництвом, а й зовнішніми умовами.

– *Організація-група (Е. Мейо).* Ця модель, що розвинулася внаслідок знаменитого «хоторнського експерименту» Е. Мейо, підкреслює важливість неформальних групових норм та соціальних зв'язків. Психологічний комфорт, задоволення потреб працівників та їхня мотивація стали ключовими аспектами, що визначають продуктивність. Це відкриття дозволило усвідомити, що людина в організації не є механічним елементом, а соціальною особистістю.

– *Соціотехнічна модель (А. Раїс, Е. Тріст).* Соціотехнічна школа вивчає залежність організаційних структур від технологічних та соціальних чинників. Раїс і Тріст розглядали організацію як комплекс взаємозалежних технічних і соціальних підсистем. Модель підкреслює необхідність досягнення балансу між технологічними вимогами та соціальними потребами для оптимізації процесів і підвищення ефективності організації.

– *Інтераціоналістська модель (Ч. Бернард).* За цією концепцією, організація – це система тривалих взаємодій між її членами. Згідно з Бернардом, організації діють ефективніше, якщо вони враховують індивідуальні очікування та цінності. Взаємодія між членами організації створює синергетичний ефект, де узгодження особистих інтересів та цінностей веде до досягнення спільних цілей.

– *Кібернетична модель (С. Вір, Д. Форрестер, С. Янг).* Кібернетична модель запроваджує концепцію організації як системи, що управляється через зворотні зв'язки, забезпечуючи саморегуляцію та адаптацію до змін. Вір, Форрестер та Янг досліджували математичне моделювання організацій, прагнучи формалізувати управлінські процеси через імітацію та контролювання зворотних зв'язків.

– *Інституційна модель (Д. Норт).* Дуглас Норт підкреслював значення інституційного середовища в становленні організацій. У цій моделі форми та поведінка організації обумовлюються не лише внутрішніми процесами, а й зовнішніми соціальними нормами, звичаями та традиціями. Інституційні чинники визначають, як організації формують свої стратегії і реагують на зміни у середовищі.

– **Конфліктна модель (Р. Холл).** За цією моделлю, організації стикаються з численними конфліктуючими цілями та інтересами своїх членів. Це природно створює конкуренцію за ресурси та привілеї всередині організації. Конфліктна модель підкреслює, що для досягнення ефективності управління організації мають знаходити компроміси між різними інтересами та формувати механізми управління конфліктами.

Сучасні підходи та процесні моделі:

– **Органічна модель (Т. Бернс, Д. Сталкер).** Органічна модель розглядає організацію як «живий організм», що динамічно адаптується до середовища. Всі її частини є взаємозалежними та взаємодоповнюваними. Цей підхід став основою для теорій адаптивного управління та інтеграції, що вважають, що організація повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін для виживання в динамічному середовищі.

– **Процесна модель (О. Богданов).** Тектологія Олександра Богданова розглядає суспільство як безперервний процес взаємодії (асоціацій і дисоціацій), підкреслюючи, що організації є частиною цих природних процесів, які не мають сталої структури. Богданов формулює загальні принципи організації, що можуть бути застосовані незалежно від специфіки середовища. Він вивчав закономірності стабільного функціонування та розвитку організацій через підходи до центронування і децентрування, та адаптацію до зовнішніх впливів.

– **Проблемна модель (В. Франчук).** Проблемна модель В. Франчука розглядає організацію як систему, що вирішує постійно виникаючі проблеми. Проблеми не сприймаються як перешкоди, а сприймаються як природні виклики, що стимулюють розвиток. Організація функціонує ефективніше, якщо вона здатна конструктивно реагувати на виникнення проблем, сприймаючи їх як частину природного процесу розвитку.

Еволюція організаційних концепцій підкреслює важливість системного підходу до управління, що враховує як внутрішні структури організації, так і зовнішні фактори. Кожна модель висвітлює певний аспект організаційного розвитку, дозволяючи адаптувати управлінські процеси відповідно до змін у середовищі. Ідеї різних теоретичних шкіл взаємодоповнюють одна одну і формують сучасне бачення організацій як комплексних систем, здатних до самоорганізації, адаптації та ефективного розвитку в умовах постійних змін.

2.3 Основні моделі організацій: органічна та механістична

Організаційні моделі є важливими теоретичними конструкціями, які допомагають зрозуміти, як будуються і функціонують організації в різних умовах. Вибір моделі організації визначає, як ефективно буде здійснюватися управління, координація діяльності співробітників та реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Дві основні моделі – механістична та органічна – представляють два контрастні підходи до організації управлінських процесів та структури.

Механістична модель базується на принципах формалізації, ієрархії та жорсткої спеціалізації. Вона передбачає чітке розмежування ролей і завдань,

високий рівень централізації та стандартизації. Така модель ефективна в умовах стабільного середовища, де важливими є точність і передбачуваність процесів.

Органічна модель, у свою чергу, акцентує увагу на гнучкості, адаптивності та меншій формалізації. Вона підходить для динамічних, швидко змінюваних умов, де організація повинна мати здатність швидко реагувати на зміни та пристосовуватися до нових вимог.

Моделі організацій відображають різні підходи до структурування та управління, кожен з яких має свої переваги і недоліки в залежності від конкретних умов функціонування організації. Порівняння механістичної та органічної моделей дозволяє глибше зрозуміти, як вибір організаційної структури впливає на ефективність роботи та здатність організації адаптуватися до змін.

Механістичний підхід до проектування організацій є однією з основних моделей, яка розглядає організацію як чітко структуровану систему з високим рівнем формалізації, централізації та жорсткої ієрархії. Така структура передбачає наявність чітко визначених ролей, стандартів і процедур, які регулюють діяльність працівників. В основі механістичної організації лежить спрощена модель управління, де кожен працівник виконує чітко визначені функції в рамках узгоджених завдань.

Централізоване прийняття рішень, що є характерним для механістичних структур, дозволяє зберігати контроль на вищому рівні управління, знижуючи кількість помилок і зберігаючи стабільність організації. Однак, це може бути обмеженням, коли необхідно оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі або впроваджувати інновації.

Особливості механістичної структури також включають високий рівень стандартизації, чітко визначені завдання та ролі працівників, а також передбачуваність і контроль у процесі виконання завдань. Організація працює за чітко прописаними правилами, де кожен етап діяльності стандартизований і контролюється. Це дозволяє зменшити можливість помилок та збільшити ефективність виконання рутинних операцій.

Такий підхід ефективно працює в умовах стабільного та передбачуваного середовища, коли організація стикається з рутинними задачами, які не потребують гнучкості чи швидкої адаптації до змін. Проте, коли зовнішнє середовище змінюється швидко, а завдання стають більш складними та невизначеними, механістичні структури можуть виявитися недостатньо гнучкими і адаптивними.

Органічний тип організації, запропонований *Т. Бернсом* та *Д. Сталкером*, став важливою альтернативою жорстким бюрократичним структурам, що були характерні для більшості організацій до середини ХХ століття. Він виник у відповідь на необхідність гнучкості та адаптивності в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Замість того щоб суворо визначати функції, завдання та обов'язки, органічна організація підкреслює важливість взаємодії, креативності та адаптації до змін. Така організація надає можливість співробітникам активно включатися в процеси прийняття рішень та мати більший вплив на напрямки розвитку.

Ключовими характеристиками органічної організації є:

1. *Гнучкість у розподілі завдань*: в органічній структурі немає чітко визначеного функціонального поділу праці. Завдання та обов'язки постійно коригуються та перерозподіляються залежно від потреб організації та конкретної ситуації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

2. *Горизонтальні комунікації*: на відміну від механістичних структур, де домінують вертикальні комунікації, органічні організації орієнтовані на горизонтальні зв'язки, що сприяє кращому обміну інформацією та ідеями між працівниками різних рівнів, знижуючи ризик інформаційних затримок і сприяючи більш швидкому прийняттю рішень.

3. *Децентралізоване управління*: прийняття рішень може здійснюватися на будь-якому рівні організації, що дозволяє краще враховувати локальні умови та оперативно реагувати на зміни. Це особливо важливо для організацій, які працюють в умовах високої невизначеності та швидкої зміни ситуацій на ринку.

4. *Мінімальна регламентація та підтримка ініціативи*: в органічних організаціях значно менше регламентацій, і важливішими є ініціатива та імпровізація, що дозволяє співробітникам самостійно вирішувати проблеми та знаходити творчі рішення без суворого планування та контролю.

5. *Підтримка особистісного розвитку та творчого потенціалу працівників*: органічна структура орієнтована на розвиток працівників, їхній творчий потенціал і самовираження. Це важлива складова, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та інноваційною в умовах змін.

6. *Застосування переконань у процесі прийняття рішень*: в органічних організаціях переконання та обґрунтування є важливішими за формальну владу. Це дозволяє приймати рішення, що більш адекватно відображають інтереси всіх членів організації, а також сприяє зниженню внутрішніх конфліктів.

7. *Підвищення рівня відповідальності працівників*: оскільки органічні організації надають працівникам більше свободи в діях, відповідальність також зростає. Співробітники мають більше можливостей приймати самостійні рішення та розвивати нові підходи до вирішення проблем.

Органічна організація ефективно функціонує в умовах нестабільного середовища, де важливо бути готовим до швидких змін та інновацій. Це дає змогу організаціям бути більш адаптивними та конкурентоспроможними в умовах, де звичні для механістичних структур методи управління та жорсткі процеси не дають необхідних результатів. Такий підхід, однак, вимагає високої кваліфікації працівників та готовності організації до постійного вдосконалення та інновацій.

Органічні структури посилюють обмін інформацією та комбінування ідей, і передбачається періодичне формування тимчасових комісій та міжфункціональних команд, які можуть приймати ефективні рішення у ситуації невизначеності (табл.2.1).

Порівняння механістичних та органічних організацій показує принципову різницю в їхньому функціонуванні та структурі. Механістичні організації характеризуються стабільною, жорсткою структурою з чіткими, вертикальними зв'язками між елементами. Їхні елементи мають обмежену самостійність і високу

спеціалізацію в межах вузьких функціональних областей. Ієрархія в таких організаціях є сильною, що визначає чітке поділ обов'язків і відповідальності, особливо в традиційних сферах діяльності. Ці організації, як правило, мають великі чи середні розміри.

Таблиця.2.1 – Порівняння особливостей функціонування та структури

Ознаки	Механістичні організації	Організаційні організації
Структура та межі	Постійні	Гнучкі та мінливі
Зв'язки між елементами	Жорсткі «вертикальні»	«Вертикальні» та «горизонтальні»
Самостійність елементів	Обмежена	Висока
Спеціалізація	Вузька	Широка
Ієрархічність	Сильна	Слабка
Сфери діяльності	Традиційні	Пов'язані з інноваціями
Розміри	Великі та середні	Середні та дрібні

Натомість органічні організації відрізняються гнучкістю та мінливістю своєї структури, що дозволяє адаптуватися до швидко змінюваного середовища та інноваційних вимог. Вони мають більш горизонтальні зв'язки, що сприяє більшій самостійності елементів і ширшій спеціалізації, де кожен працівник може брати участь у вирішенні різноманітних завдань. Ієрархія в органічних організаціях слабка, що забезпечує швидше прийняття рішень і гнучкість у розподілі ролей. Такі організації зазвичай мають середні та дрібні розміри, і їхня діяльність часто пов'язана з інноваціями та нестабільними умовами ринку.

У той час, коли механістичний підхід є найбільш ефективним для стабільних умов, органічна структура організації спрямована на більшу гнучкість, здатність до адаптації та реагування на зміни. В органічній організації працівники мають більшу автономію, знижена рівень формальності і відсутні строгі стандарти, що дозволяє швидше реагувати на нестабільні або складні умови. Органічна модель, з її більш вільною структурою і горизонтальними зв'язками, є більш характерною для організацій, що працюють у динамічних або інноваційних галузях.

Таким чином, вибір між механістичним та органічним типами організацій залежить від характеру діяльності, розміру організації, а також від потреб у стабільності або гнучкості у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни. Механістичні організації ефективні у стабільних умовах з рутинними завданнями, тоді як органічні організації краще підходять для динамічних і інноваційних середовищ.

2.4 Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість

Сучасна організаційна парадигма є ключовим поняттям у розумінні ефективності управлінських практик і процесів в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища. Парадигма в організаційній теорії охоплює сукупність

принципів, концепцій та підходів до управління, що формують основи для проєктування і функціонування організацій в сучасних реаліях. Вона визначає способи взаємодії внутрішніх структур організації та її адаптацію до змін в умовах ринку, технологій та суспільства.

Сутність сучасної організаційної парадигми полягає в інтеграції традиційних та новітніх управлінських підходів, здатних відповідати вимогам ефективного управління в умовах глобалізації, цифрових трансформацій та високої конкуренції. Вона передбачає розвиток гнучких і адаптивних структур, здатних оперативно реагувати на зміни та підтримувати інноваційні процеси. Важливим аспектом є взаємодія організаційних елементів, на основі яких розробляються нові форми управлінських рішень і організаційних стратегій.

В останні десятиліття світ вступив у період значних змін, де інтеграція та взаємозалежність різних галузей людської діяльності набувають особливої важливості. Це проявляється в численних аспектах, від політичного зближення країн до економічних трансформацій, де домінує принцип корпоративізму. Міжнародний менеджмент стає глобальним, що ще більше посилює потребу в нових підходах до організації і управління. Природничі науки намагаються створити єдину теорію поля, що об'єднує різні взаємодії. Ідеї інтеграції й гармонії проникли й у світ бізнесу, де корпоративна культура все більше наближається до принципів громадянської культури. Ці зміни знаходять своє відображення у сучасних концепціях організації та управління.

*Однією з основних концептуальних парадигм, що зумовлюють розвиток сучасного управлінського мислення, є **теорія організації***, яка базується на таких наукових дисциплінах, як теорія систем, теорія управління, кібернетика та синергетика. Ці дисципліни, хоча й відносно молоді, мають потужну теоретичну базу та історію розвитку, і, попри їхні відмінності, вони взаємопов'язані. У рамках цих наук формується сучасне уявлення про організацію як про складну, динамічну та взаємопов'язану систему, в якій усі елементи перебувають у постійній взаємодії.

Кібернетика, що набула популярності в середині ХХ століття завдяки дослідженням Норберта Вінера, стала однією з основ сучасної організаційної парадигми. Вона сприяла розвитку ідеї управління та перетворення інформації в організаціях, а також дозволила вивчити загальні принципи керування, зокрема через концепцію зворотного зв'язку. Кібернетика зосереджена на вивченні умов і засобів, що дозволяють досягти бажаного стану системи. Однак сама по собі кібернетика не охоплює всіх аспектів організаційних процесів і потребує інтеграції з іншими науковими підходами, такими як теорія систем *Людвіга Берталанфі*.

Берталанфі, у свою чергу, розглядав кібернетику як частину загальної теорії систем, яка вивчає принципи саморегуляції та взаємозв'язків у різних типах систем. За його визначенням, *організація є системою, що складається з взаємозалежних частин*, які забезпечують її існування та функціонування. В цій парадигмі організація не є лише набором людей або технологій, а цілісною системою, де всі елементи функціонують у єдиному контексті.

Сучасна організаційна парадигма орієнтується на гнучкість, адаптивність та самоорганізацію, відмовляючись від жорстких ієрархій і централізації. Вона включає інноваційні підходи, що дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змінюваного середовища та технологічних інновацій. Це зумовлено необхідністю забезпечити ефективне управління та сталий розвиток організацій в умовах невизначеності та високої конкурентності.

Зміст сучасної організаційної парадигми включає в себе нові методи управління, що акцентують увагу на розподілі повноважень, горизонтальних зв'язках та активному використанні інформаційних технологій. Вона передбачає високий рівень залучення працівників до прийняття рішень, розвитку їхнього творчого потенціалу і стимулювання ініціативи. У такий спосіб організаційна парадигма стає не лише технологічним інструментом, а й культурним феноменом, який впливає на взаємини в організації та її здатність до самоорганізації.

Практична спрямованість цієї парадигми виявляється в її здатності трансформувати організації, роблячи їх більш адаптивними до змін і здатними ефективно взаємодіяти з оточуючим середовищем. Вона вимагає перегляду традиційних управлінських структур і підходів, розширення можливостей для самовизначення та ініціативи працівників, а також впровадження інноваційних технологій для покращення ефективності та гнучкості в роботі.

Таким чином, сучасна організаційна парадигма є відображенням нових економічних і соціальних реалій, орієнтуючись на розвиток адаптивних, гнучких, інноваційних організацій, здатних успішно функціонувати в умовах постійних змін.

Теорія самоорганізації, як новий напрямок у кібернетиці та теорії систем, набуває все більшої популярності завдяки своїй здатності пояснювати складні процеси, які відбуваються в природних та соціальних системах. Вітчизняний вчений В. Хиценко зазначає, що основою цієї теорії є синергетика, яка зосереджена на дослідженні механізмів самоорганізації та саморозвитку. Відповідно до його підходу, теорія самоорганізації охоплює три основні аспекти: гносеологічний, кібернетичний та соціологічний, які вносять важливі зміни в традиційні уявлення про організацію та її управління.

1. Гносеологічний аспект теорії самоорганізації передбачає відмову від редукаціоністського підходу до вирішення проблем, який обмежує сприйняття світу як суми незалежних елементів. Замість цього визнано, що світ є несистемним і неподільним, і що проблеми є більш інтегрованими та переплетеними, а не чітко поділеними на окремі сфери, такі як економічні, соціальні чи екологічні. Це відповідає концепції детермінованого хаосу, що породжує нову інформацію в автономних дисипативних системах, де процеси саморозвитку стають важливими для розуміння цілісності.

2. Кібернетичний аспект змінює уявлення про управління, де, на відміну від традиційної ідеї керованості та автоматизму, акцент робиться на автономії. Позитивні самозбудливі цикли, подібні до автокаталізу, є основою для розвитку організацій, де системи здатні самостійно генерувати зміни без зовнішнього контролю. Ці цикли дозволяють системам не лише адаптуватися, а й

еволюціонувати, постійно оптимізуючи свою структуру в умовах мінливого середовища.

3. Соціологічний аспект акцентує увагу на зміні традиційної ієрархії в організаціях. Замість жорсткої підпорядкованості в класичних ієрархічних структурах пропонується модель децентралізованих мереж колегіальних відносин, де свобода і відповідальність розподіляються серед учасників. Така модель організації сприяє зростанню гнучкості та здатності до самоорганізації на всіх рівнях, що підвищує ефективність колективної роботи та інноваційної діяльності.

З цього підходу також випливає, що *система* в розумінні теорії організації, теорії систем, кібернетики та синергетики є не просто набором частин, а взаємопов'язаним цілим, здатним до самоорганізації та саморозвитку. Теорія організації зосереджується на вивченні процесів системоутворення та закономірностей, які формують стійкість та ефективність організацій, тоді як теорія систем досліджує саму суть цілісності та взаємодії елементів. Кібернетика, в свою чергу, вивчає механізми передачі керуючих впливів, що дозволяють досягти заданого стану системи, а синергетика сприяє розумінню того, як елементи системи взаємодіють у процесі її самоорганізації.

Паралельно з розвитком цих напрямків, еволюційна кібернетика стає важливою складовою синергетики, оскільки дозволяє пояснити механізми еволюційних змін в системах та організаціях. Це дозволяє по-новому поглянути на те, як організації можуть еволюціонувати, пристосовуючись до швидких змін у середовищі та знаходячи нові способи оптимізації своїх процесів.

Незважаючи на те, що кібернетика та теорія систем мали велику популярність у 1950-1960-х роках, роботи О. Богданова, який ще на початку 1920-х років обґрунтував необхідність створення загальної організаційної теорії, продовжують залишатися надзвичайно важливими і актуальними для розвитку сучасного управління. Вони показують, що для розуміння організації необхідно враховувати взаємний вплив різних наук, що мають свої корені в кібернетиці, теорії систем і синергетиці. Саме цей інтегративний підхід дозволяє сучасному менеджменту і організаційним структурам бути більш адаптивними, ефективними та орієнтованими на розвиток в умовах невизначеності.

Розглядаючи структуру теоретичної основи ділової організації (рис. 2.2), важливо зауважити, що сучасний підхід до управління підприємством вимагає розгляду організації як цілісної системи знань, яка об'єднує різні напрямки менеджменту. Такий інтеграційний підхід змінює уявлення про організацію, яка не є просто набором окремих розділів або структурних підрозділів, що функціонують ізольовано, а виступає як єдина система, де кожен елемент взаємодіє з іншими.

Сучасне управління підприємством вже не зводиться до класичного підходу, який домінував у ранніх школах управлінського раціоналізму. Традиційні функціональні підходи, що орієнтуються на чітке поділення функцій та створення жорсткої вертикальної ієрархії, починають поступатися більш гнучким і адаптивним моделям управління. Ключовим моментом є перехід управлінських функцій, зокрема технічних та виконавчих, від людини до

автоматизованих систем і машин. Водночас, хоча цей процес і приносить значні зміни, функціональний підхід, що орієнтований на ефективний поділ праці, досі залишається основним, адже не існує повноцінної альтернативи йому в деяких галузях.



Рисунок 2.2 – Структура теоретичної бази ділової організації

Проблема організаційної структури полягає в тому, що традиційні бюрократичні структури часто є перешкодою для розвитку організаційних процесів. Для подолання цих обмежень виникають більш гнучкі структури, такі як матричні, що дозволяють зберегти стабільність і водночас дають змогу швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вони сприяють інтеграції різних функцій і знижують обмеження, що накладаються на традиційні вертикальні зв'язки.

Бізнес-процес є одним з основних елементів сучасного управління, і він визначається як сукупність різних видів діяльності, що спрямовані на створення цінності для споживача. Водночас, бізнес-процеси не є статичними, вони постійно змінюються, адаптуючись до нових умов, технологій і потреб споживачів. Структура бізнес-процесів є динамічною та гнучкою, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і внутрішні виклики. Оскільки бізнес-процеси перебувають у постійному русі, перебудова інформаційних і матеріальних потоків, а також розвиток персоналу є важливими і рутинними частинами організаційного життя.

Традиційні підрозділи організацій поступаються місцем більш динамічним і гнучким групам фахівців. Ці команди можуть працювати дистанційно або бути географічно розподіленими, але завдяки сучасним технологіям зв'язку та

мобільності вони ефективно виконують свої функції. Такі зміни дозволяють скоротити витрати та збільшити оперативність організації, оскільки спеціалісти обираються для вирішення конкретних завдань у залежності від їхньої компетенції та актуальності проблеми.

Концепція управління бізнес-процесами ґрунтується на принципах, які стали основою нових підходів до організації праці та управління, таких як бригадні форми організації праці, японські гуртки якості, система управління виробництвом «just-in-time», матричні структури управління та гнучкі автоматизовані виробничі системи. Вони створюють передумови для більш ефективного взаємодії між різними частинами організації та для швидкої адаптації до змін у виробничому середовищі. З економічної точки зору, синергізм, що виникає внаслідок таких підходів, полягає в інтеграції різних елементів власності, зокрема у деперсоналізації власності та переході до спільного володіння, що, в свою чергу, сприяє соціально-економічним інтеграційним процесам.

Таким чином, сучасні бізнес-організації потребують гнучких структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у середовищі, впроваджувати нові технології та знаходити інноваційні рішення для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності на ринку.

Змістовий модуль 2 Функціонування організації

Тема 3 Організація як система

План

- 3.1 Формування системних уявлень.
- 3.2 Будова систем.
- 3.3 Класифікація систем.
- 3.4 Класифікація організацій за ознаками.

3.1 Формування системних уявлень

Формування системних уявлень стало одним із визначальних етапів у розвитку сучасної науки та практики. Поняття «*система*» і «*системність*» мають глибокі історичні корені: ще античні філософи, такі як Платон і Аристотель, розглядали світ як організоване ціле, що перевершує суму своїх частин. Ця ідея стала основою для концепції системності як невід'ємної властивості природи. Надалі принципи системного підходу розвивалися в багатьох галузях знань, зокрема у філософії (наприклад, Іммануїл Кант розглядав системність як обов'язковий елемент пізнання) і в природничих науках.

Економічний аспект системності обґрунтував Адам Сміт, який показав, що злагоджена діяльність груп людей призводить до синергетичного ефекту, що перевищує суму індивідуальних результатів. Цей ефект став ідеєю-основою для

сучасного управління та організації. Загалом, системність стала розглядатися як властивість природи, діяльності й пізнання, що підкреслює її універсальний характер.

Теорія систем як методологічна основа теорії управління сформувалася в середині ХХ століття. Людвіга фон Берталанфі вважають засновником цієї теорії, а її розвиток закріпився на міжнародному рівні після першого симпозіуму з теорії систем, що відбувся у 1961 році в Лондоні. Центральним поняттям цієї теорії є «система» (від грецького *systema*, що означає «ціле, складене з частин»), яку визначають як цілісну сукупність взаємозалежних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем і мають певну структуру, спрямовану на досягнення спільної мети.

Основні терміни теорії систем:

– *Стан системи:* визначена сукупність властивостей системи в конкретний момент часу, що характеризує її актуальний стан.

У діяльності підприємства стан системи відображає його фінансове та операційне становище в певний момент часу. Наприклад, станом системи може бути рівень оборотного капіталу, стан запасів продукції, або ж сукупний дохід компанії за квартал. Стан системи дає змогу керівникам оцінювати поточну ефективність роботи підприємства.

– *Властивості системи:* сукупність параметрів, що описують систему та визначають її поведінку.

Для підприємства властивості системи включають ключові параметри, такі як продуктивність обладнання, кваліфікацію персоналу, ефективність витрат, швидкість обслуговування клієнтів, або ступінь автоматизації процесів. Ці властивості характеризують підприємство як систему і визначають його конкурентоспроможність і здатність до адаптації.

– *Поведінка системи:* сукупність дій або реакцій системи, які можуть відбуватися реально чи потенційно.

Поведінка системи для підприємства може означати його реакції на зміну попиту, збільшення витрат сировини або інші зміни в ринку. Наприклад, якщо підприємство зіткнеться з раптовим зростанням витрат, його поведінка може полягати у пошуку нових постачальників або оптимізації витрат для збереження маржі прибутку.

– *Дія:* подія, що відбувається в системі та викликана змінами у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах.

Дія на підприємстві – це певний процес або операція, що виконується у відповідь на внутрішню чи зовнішню подію. Наприклад, дія може бути представлена рішенням керівництва знизити ціни на продукцію внаслідок падіння попиту або запуском рекламної кампанії з метою залучення нових клієнтів.

– *Подія:* зміна хоча б однієї з властивостей системи.

Подія для підприємства є зміною в його середовищі або в самому підприємстві, яка впливає на подальші процеси або рішення. Наприклад, подією може бути зміна законодавства, поява нового конкурента на ринку, отримання

великого замовлення від клієнта або аварійний вихід з ладу основного обладнання.

Ці поняття складають основу системного аналізу, що дозволяє більш глибоко вивчати взаємодії та динаміку систем. Завдяки системному підходу стало можливим визначати й аналізувати складні зв'язки між елементами як у природних, так і в штучно створених системах, таких як організації та підприємства.

3.2 Будова систем

Будова будь-якої системи охоплює розуміння її *структури*, тобто розташування і відносини між елементами, а також характеристики цих зв'язків, що забезпечують функціонування системи. У теорії систем важливим є усвідомлення не лише складових елементів системи, але й відносин між ними, які впливають на здатність досягати загальної мети.

Елементом у системі є найпростіша, неподільна частина, яка виконує певну функцію. Ідея «неподільності» елемента є відносною і залежить від поставленої мети. У різних контекстах, межі елемента можуть бути змінними: те, що є елементом у ширшій системі, може розглядатись як система у рамках більш детального аналізу. Наприклад, у системі управління підприємством відділ маркетингу може виступати елементом, а у рамках самого відділу – системою, що складається з підсистем (реклами, аналізу ринку тощо).

Система може бути розділена на *підсистеми*, кожна з яких виконує окрему частину завдань для досягнення спільної мети. Виділення підсистем відбувається на основі здатності їх компонентів функціонувати відносно незалежно, але з орієнтацією на спільний результат. Наприклад, у підприємстві підсистемами можуть бути різні функціональні відділи – фінансовий, виробничий, відділ персоналу – кожен з яких працює над окремою підціллю, але всі вони узгоджуються з основною метою компанії.

Структура визначає внутрішню організацію системи, тобто відносини між її елементами, які забезпечують узгодженість дій. Походження терміну «структура» від латинського *structura* підкреслює порядок та організованість розташування елементів. Вона може бути описана за допомогою графіків, матриць зв'язків чи іншими методами, що дають змогу детально описати відносини між елементами та спрямованість зв'язків.

Зв'язки – це необхідні відносини між елементами, які забезпечують функціонування системи як єдиного цілого. Зв'язки можуть бути спрямованими або неспрямованими, сильними чи слабкими, а також різного характеру (лінійні, функціональні, причинно-наслідкові тощо). Наприклад, у виробничому процесі підприємства зв'язок між постачальником сировини та виробничим цехом є прямим і сильно спрямованим, що забезпечує безперервність виробництва.

Зв'язки можуть бути *спрямованими* (тобто такими, що мають чіткий напрямок) або *неспрямованими* (де напрямок не має значення). Спрямовані зв'язки включають *прямі* та *зворотні*. Прямі зв'язки зосереджені на забезпеченні основної діяльності (наприклад, постачання сировини для виробництва), тоді як

зворотні можуть бути пов'язані з реакцією системи на зовнішні зміни (зворотний зв'язок між виробництвом і складом продукції).

Сила зв'язків розрізняється на *сильні* та *слабкі*. Сильні зв'язки вказують на високу залежність однієї частини системи від іншої, що вимагає тісної координації. Слабкі зв'язки, навпаки, забезпечують гнучкість і можливість окремих елементів функціонувати більш автономно.

За *характером*, зв'язки можуть бути відносинами *підпорядкування* (лінійними чи функціональними) або *породження* (причинно-наслідкові зв'язки). Наприклад, у виробничій системі зв'язок підпорядкування може бути між виробничим цехом і відділом контролю якості, а зв'язок породження – між процесом збирання продукції та контролем завершених виробів.

Організація системи включає сукупність структурних зв'язків, що забезпечують її функціонування. Ці зв'язки можуть бути відносно стабільними, або інваріантними, що дозволяє організаційним моделям переноситися між різними підприємствами або галузями з мінімальними змінами. Наприклад, матрична організаційна структура, що добре працює в одному підприємстві, може бути адаптована для іншого.

У *вузькому значенні структура* стосується лише системоутворюючих зв'язків між елементами, тобто відносин, що формують ядро системи та забезпечують її цілісність. Проте у *широкому значенні* поняття структури охоплює всю сукупність зв'язків, що включають як основні, так і додаткові відносини між елементами системи. У підприємстві це може включати як вертикальні зв'язки управління, так і горизонтальні – між різними відділами або проектними групами.

Системний підхід і розуміння структури дозволяють підприємствам ефективно проектувати та вдосконалювати організаційні моделі, підвищувати гнучкість у змінному середовищі, та сприяти досягненню цілей підприємства через взаємодію його елементів. Це особливо важливо в умовах сучасної економіки, де адаптивність і здатність до швидких змін є запорукою конкурентоспроможності.

3.3 Класифікація систем

Класифікація систем дозволяє впорядкувати їх різноманітність і створити основу для наукового та практичного аналізу. Системи класифікують за різними ознаками, що полегшує розуміння їхньої будови, поведінки та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Види систем за характером елементів:

1. **Абстрактні системи** – системи, де всі елементи є поняттями або абстракціями. Наприклад, математичні моделі, формули, концептуальні теорії. Такі системи використовуються для побудови теоретичних моделей, які дозволяють спрощено описувати реальні об'єкти та процеси.

2. **Конкретні системи** – системи, що складаються з фізичних об'єктів. Вони поділяються на:

– *Природні системи* – виникають без втручання людини, як-от екосистеми, кліматичні системи, біологічні організми. Вони розвиваються за законами природи і мають внутрішні регуляційні механізми.

– *Штучні системи* – створені людиною для виконання певних функцій, наприклад, виробничі підприємства, транспортні системи, інформаційні системи.

Види систем за взаємодією з середовищем:

1. *Відкриті системи* – мають обмін з навколишнім середовищем речовиною, енергією або інформацією. Такі системи постійно взаємодіють з оточенням, що забезпечує їх розвиток і адаптацію до змін. Наприклад, підприємства, які отримують сировину і виробляють продукцію для споживачів.

2. *Закриті системи* – не обмінюються із зовнішнім середовищем і існують в певній ізоляції. Ідеально закритих систем не існує в природі, оскільки будь-яка система певним чином залежить від зовнішніх впливів, але наближені до закритих систем моделі застосовуються у фізичних та економічних дослідженнях для спрощення аналізу.

Види систем за характером змінності:

1. *Динамічні системи* – це системи, поведінка яких змінюється з часом під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів. Динамічні системи мають *входи* (ресурси, сигнали) та *виходи* (продукти, реакції), і їхня поведінка аналізується протягом певного періоду. Наприклад, виробничий процес, який адаптується до ринкових умов і попиту, є динамічною системою.

2. *Адаптивні системи* – системи, що здатні до змін у відповідь на змінні зовнішні умови. Ці системи «навчаються» або «адаптуються» до нових ситуацій, що дозволяє їм досягати оптимального стану навіть при початковій невизначеності. Прикладом адаптивної системи може бути компанія, яка перебудовує свою стратегію залежно від ринкових умов або поведінки конкурентів.

Види систем за рівнем складності та організації:

1. *Ієрархічні системи* – мають багаторівневу структуру, де кожен рівень виконує свої завдання і має певну автономію, але підпорядкований вищому рівню. Ієрархічні системи, як правило, використовуються у складних організаціях, таких як багатонаціональні корпорації, де є розподіл завдань і відповідальності.

Характеристики ієрархічних систем включають:

– вертикальне розташування рівнів – рівні розташовані від низу до верху залежно від повноважень та функцій;

– пріоритет дій вищих рівнів – рішення, прийняті на верхніх рівнях, мають пріоритет над рішеннями нижчих рівнів;

– залежність нижчих рівнів – успіх кожного рівня залежить від роботи попередніх рівнів;

– комбіноване управління – можливість поєднання централізованого управління з децентралізованим, що забезпечує гнучкість і стійкість системи.

2. *Мережеві системи* – системи, де елементи пов'язані між собою не вертикально, а горизонтально чи вільно, на основі співпраці та координації.

Мережеві системи мають високий рівень гнучкості та швидкої адаптації до змін. Прикладом можуть бути інноваційні організації, проектні команди, які взаємодіють для досягнення певних цілей без жорсткої ієрархії.

Класифікація систем є важливою частиною системного підходу, оскільки дозволяє створювати моделі, що спрощують аналіз різноманітних процесів. Сам процес класифікації можна розглядати як різновид моделювання, де вибір критеріїв для класифікації має значення для формування ефективної структури дослідження. Це дає змогу використовувати системний підхід для організації та вирішення складних завдань в управлінні, економіці, соціології та інших сферах.

Розглянемо деякі види класифікації систем за різними ознаками.

Класифікація систем за походженням (рис. 3.1).

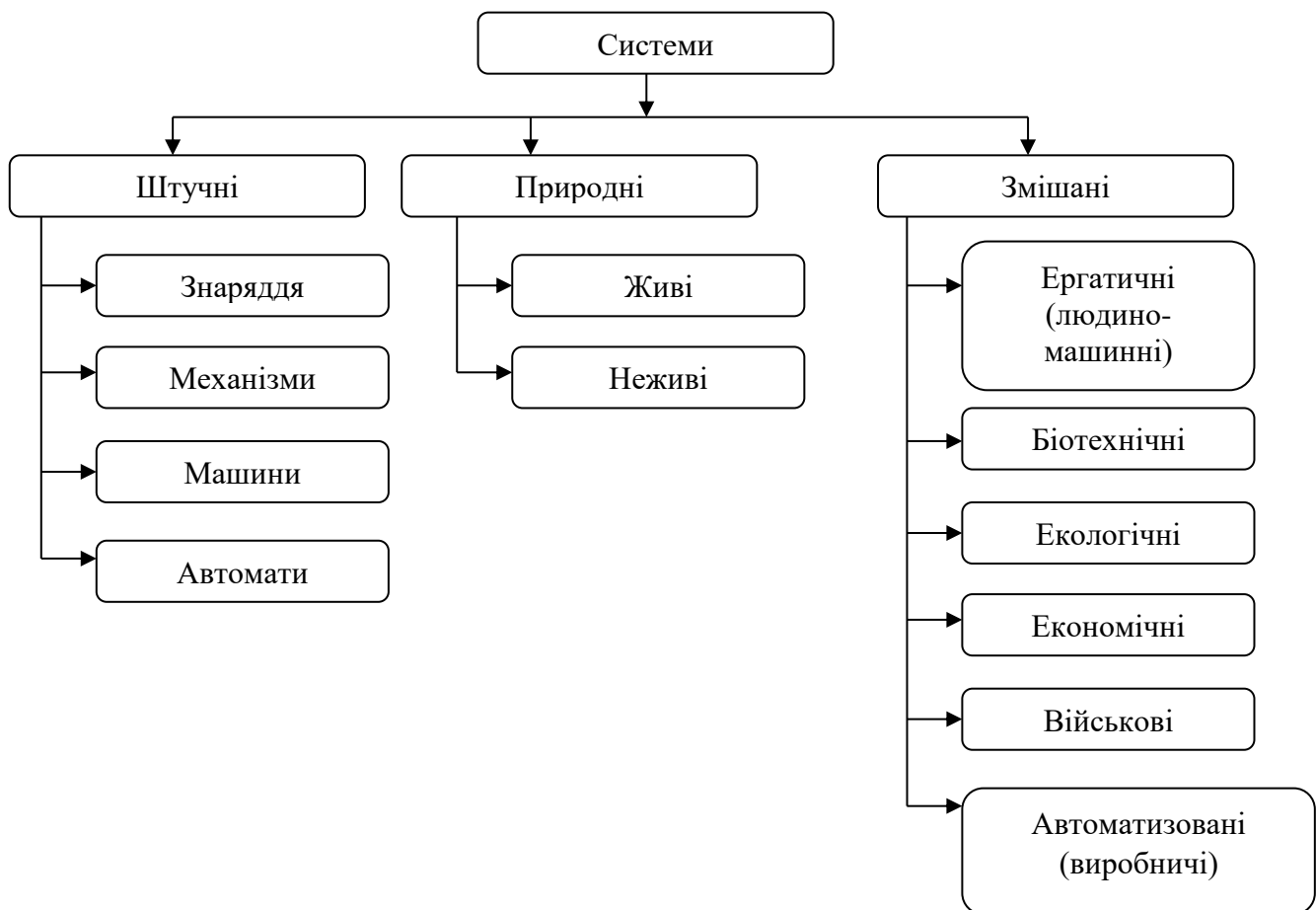


Рисунок 3.1 – Класифікація систем за походженням

Класифікація систем за походженням допомагає розділити їх на штучні, природні та змішані. Це важливий підхід, що дозволяє враховувати особливості виникнення та функціонування систем, їх взаємодію з навколишнім середовищем та ступінь залежності від людської діяльності.

Розглянемо основні категорії відповідно до цього підходу.

1. **Природні системи** складаються із компонентів живої або неживої природи. Вони виникають самостійно і функціонують незалежно від людського втручання, підпорядковуючись природним законам. У межах цієї класифікації можна виділити два підтипи:

– *Живі системи*: включають біологічні організми, екосистеми та біосферу в цілому. Це організми, що здатні до саморегуляції, самовідновлення та адаптації до умов середовища (наприклад, людський організм, лісова екосистема).

– *Неживі системи*: охоплюють геологічні та атмосферні процеси, водні об'єкти, мінерали та інші елементи природи, які не мають ознак життя, але також є системами зі своїми закономірностями (наприклад, річки, гірські породи, атмосферні явища).

2. Штучні системи – це системи, що створені людиною для досягнення певної мети та виконання специфічних функцій. Вони включають різноманітні механізми, машини та інструменти, які оптимізують чи автоматизують людську діяльність:

– *знаряддя*: інструменти або пристрої, призначені для виконання окремих операцій, які потребують участі людини (наприклад, молоток, викрутка).

– *механізми*: більш складні пристрої, що включають сукупність деталей і можуть виконувати певні послідовні дії (наприклад, годинниковий механізм, замковий пристрій).

– *машини*: технічні засоби, що здатні здійснювати рух, виконувати обчислення чи автоматизувати фізичну роботу без постійного втручання людини (наприклад, автомобілі, виробничі роботи).

3. Змішані системи поєднують як природні, так і штучні компоненти, створюючи комплексні утворення, де взаємодіють природні процеси та техногенні елементи. До цієї категорії належать такі типи:

– *екологічні системи*: це комплекси, що включають як природні компоненти (флора, фауна, середовище), так і штучні елементи, наприклад, зелені насадження в містах, спеціально організовані екопарки.

– *економічні системи*: це штучні системи, які включають як природні ресурси (корисні копалини, сільськогосподарські угіддя), так і елементи штучного походження, наприклад, інфраструктуру, технології та інститути для управління ресурсами та виробничими процесами.

– *військові системи*: включають як природні компоненти (використання рельєфу, клімату), так і штучні – обладнання, озброєння, інформаційні системи для управління військовими діями.

– *ергатичні системи (людино-машинні)*: системи, де взаємодіють люди і машини. До них належать, наприклад, диспетчерські системи, управління авіацією чи транспортом, де люди приймають рішення на основі інформації, отриманої від технічних пристроїв.

– *біотехнічні системи*: комплексні системи, де взаємодіють живі організми та технічні пристрої. Наприклад, біомедичні прилади, такі як кардіостимулятори, які підтримують життєві функції організму, або біотехнічні пристрої в сільському господарстві.

– *автоматизовані (виробничі) системи*: включають обладнання та машини, що можуть працювати з мінімальною участю людини, зазвичай використовуючи автоматизовані або роботизовані технології. Прикладом можуть бути заводи з мінімальною кількістю персоналу, які виробляють продукцію завдяки роботам та комп'ютерним системам.

Поділ систем на штучні, природні та змішані з різними підтипами дозволяє точніше визначити підходи до їх управління та розуміння їх поведінки. Кожен тип має свої особливості та потребує різного рівня адаптації, підтримки або контролю. Знання таких класифікацій також допомагає уникнути конфліктів між природними процесами та людською діяльністю, що стає дедалі важливішим у сучасному світі.

Класифікація систем за описом змінних (рис. 3.2).

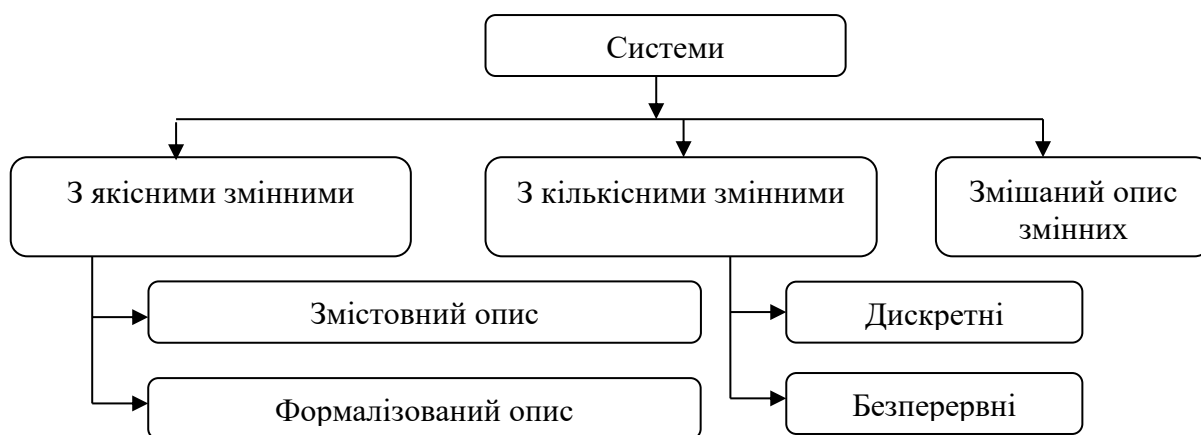


Рисунок 3.2 – Класифікація систем з опису змінних

Класифікація систем за типом опису змінних розкриває різноманітність підходів до моделювання і аналізу систем. Залежно від того, які змінні використовуються для опису системи, вона може відображати різні характеристики та особливості функціонування. Розглянемо детальніше кожен категорію.

1. Системи з якісними змінними. Цей тип систем характеризується тим, що їхні змінні визначаються на основі якісних характеристик, тобто тих, що неможливо легко виразити числовими значеннями. Опис таких систем може бути:

- *змістовний опис*: такий підхід застосовують для систем, де важливі описові та якісні характеристики. Тут змінні описують загальні властивості елементів, їхній стан чи функції без суворої математичної формалізації. Наприклад, в управлінні соціальними або організаційними процесами якісні змінні можуть відображати рівень мотивації персоналу, рівень задоволеності клієнтів, якість взаємодії всередині команди.

- *формалізований опис*: навіть для якісних змінних іноді можливе часткове формалізоване подання, де змінні описуються у вигляді чітко структурованих параметрів або категорій. Це можуть бути, наприклад, рівні ризику (високий, середній, низький), класи якості або стадії проекту. Формалізація допомагає краще упорядкувати та стандартизувати опис, особливо для порівняння і систематизації.

2. Системи з кількісними змінними. Кількісні змінні дозволяють використовувати числові значення для точного відображення станів та

властивостей системи, що є важливим для математичних та статистичних розрахунків. За типом подання змінних кількісні системи можуть бути:

– *дискретні*: в дискретних системах зміни змінних відбуваються за чітко визначеними етапами або кроками, що дозволяє аналізувати їх у конкретні моменти часу. Дискретні змінні застосовуються, наприклад, в управлінні виробничими процесами, коли оцінюються завершені етапи виробництва чи окремі одиниці продукції. Такі системи часто моделюються за допомогою логічних схем, таблиць переходів, діаграм станів.

– *безперервні*: безперервні змінні відображають плавні, неперервні зміни в станах системи, що дозволяє проводити аналіз у будь-який момент часу. Вони застосовуються в динамічних фізичних, хімічних або економічних системах, де важливо враховувати постійні коливання параметрів, наприклад, температури, тиску, швидкості виробництва, зміни рівня запасів. Для таких систем використовують математичні функції, диференціальні рівняння та інтегральні методи.

3. Системи зі змішаним описом змінних. У змішаних системах використовуються і якісні, і кількісні змінні, що забезпечує комплексний підхід до опису й аналізу системи. Такий тип опису дає змогу врахувати числові характеристики поряд із змістовними властивостями, які важко формалізувати числово.

Змішані системи дозволяють ефективно моделювати складні системи, де взаємодіють як дискретні, так і безперервні процеси. Наприклад, в управлінні підприємством можна кількісно оцінювати фінансові показники, такі як прибуток чи витрати (кількісні змінні), одночасно враховуючи неформальні фактори, такі як задоволеність клієнтів чи корпоративна культура (якісні змінні).

Такі системи використовують у складних організаційних структурах, соціально-економічних моделях, екологічних системах та в автоматизованих людино-машинних системах, де потрібно комплексно оцінити ситуацію і прийняти рішення з урахуванням різномірної інформації.

Розподіл систем за типом змінних дозволяє глибше розуміти, які методи аналізу та управління слід використовувати для ефективного функціонування системи. Кількісні змінні забезпечують можливість точного прогнозування та математичного моделювання, тоді як якісні змінні допомагають врахувати невимірювані особливості, що можуть вплинути на результат.

Існує безліч інших способів класифікації, наприклад, за рівнем ресурсної забезпеченості управління, включаючи енергетичні, матеріальні, інформаційні ресурси.

Крім розглянутих класифікацій систем, їх можна ділити на прості та складні, детерміновані та імовірнісні, лінійні та нелінійні тощо.

Класифікація систем за різними ознаками дозволяє більш чітко розуміти особливості кожної конкретної системи, її структуру, поведінку та взаємодію з навколишнім середовищем. Залежно від типу класифікації можна вибрати найбільш ефективні методи управління та моделювання для забезпечення належного функціонування системи.

3.4 Класифікація організацій за ознаками

Аспекти організаційного порядку Типологія організацій

Типологія організацій є важливим інструментом для дослідження та аналізу різних типів організацій, їхніх структур, функцій і цілей. Вона дозволяє зрозуміти та класифікувати організації за спільними характеристиками, що полегшує їхнє вивчення та застосування відповідних методів управління.

Типологія – класифікація об'єктів за спільністю ознак. Потреба в типології організації виникає, коли накопичення досвідчених даних і уявлення в організації роблять необхідним формування її єдиної картини.

Типологія організації дозволяє:

- 1) систематизувати об'єкт: зосередитися на особливостях, подібності та відмінності організацій за різними параметрами (мети, структура, функції тощо);
- 2) встановити спільність проблем і типізувати їх для різних організацій, щоб одні організації могли користуватися методами вирішення проблем, які застосовуються в інших;
- 3) дати характеристику суспільства з організаційної точки зору, що може використовуватися при аналізі можливих змін у структурі суспільства.

Розглянемо класифікацію організацій за деякими суттєвими ознаками.

Класифікація організацій за принципами управління

Класифікація організацій за принципами управління дозволяє виявити різні моделі, які визначають характер взаємодії між членами організації та рівень централізації влади. Кожен тип організації має свої особливості, що впливають на стиль управління, процеси прийняття рішень та структуру влади:

1. *Унінодальна організація* характеризується жорсткою ієрархічною структурою, де влада зосереджена в руках однієї особи – керівника або лідера, який приймає всі важливі рішення. Всі проблеми на нижчих рівнях вирішуються за допомогою вказівок або рішень, що надходять від цього індивіда.

2. *Мультинодальна організація* передбачає відсутність персоніфікованої влади. Влада і прийняття рішень розподілені між кількома автономними особами або групами. Важливі рішення ухвалюються колегіально, і кожен з лідерів має рівну відповідальність за прийняття рішень.

3. *Гомогенна організація* відрізняється тим, що її члени в значній мірі підкоряються організаційній структурі, управлінню і правилам. Влада та контроль зосереджені на вищих рівнях, а більшість працівників або членів організації займаються виконанням рішень, наданих керівництвом.

4. *Гетерогенна організація* тим, що її члени мають значну автономію і більше контролюють організацію, ніж самі організації ними. Це може бути пов'язано з децентралізованими або неформальними структурами, де кожен член може впливати на прийняття рішень.

У реальності багато організацій можуть мати ознаки різних типів. Одні принципи можуть переважати, але часто організації мають елементи кількох типів одночасно. Наприклад, в деяких організаціях можуть існувати жорсткі

ієрархічні структури на одному рівні (унінодальні), але з децентралізованим управлінням на інших рівнях (мультинодальні або гетерогенні).

Ця типологія дозволяє краще розуміти, як управлінські структури організацій впливають на прийняття рішень і взаємодію між різними рівнями влади та членами організації.

Класифікація за функціональними ознаками

Розглянемо один із рівнів, представлених діловими, громадськими, асоціативними організаціями та поселеннями.

Ділові організації створюються як окремими підприємцями, так і більш масштабними соціальними системами – державою, місцевою владою тощо. Участь у них дає дохід та заробітну плату.

Основа внутрішнього регулювання – адміністративний порядок, принципи доцільності, підпорядкованості.

Унітарне підприємство – особлива організаційно-правова форма юридичної особи.

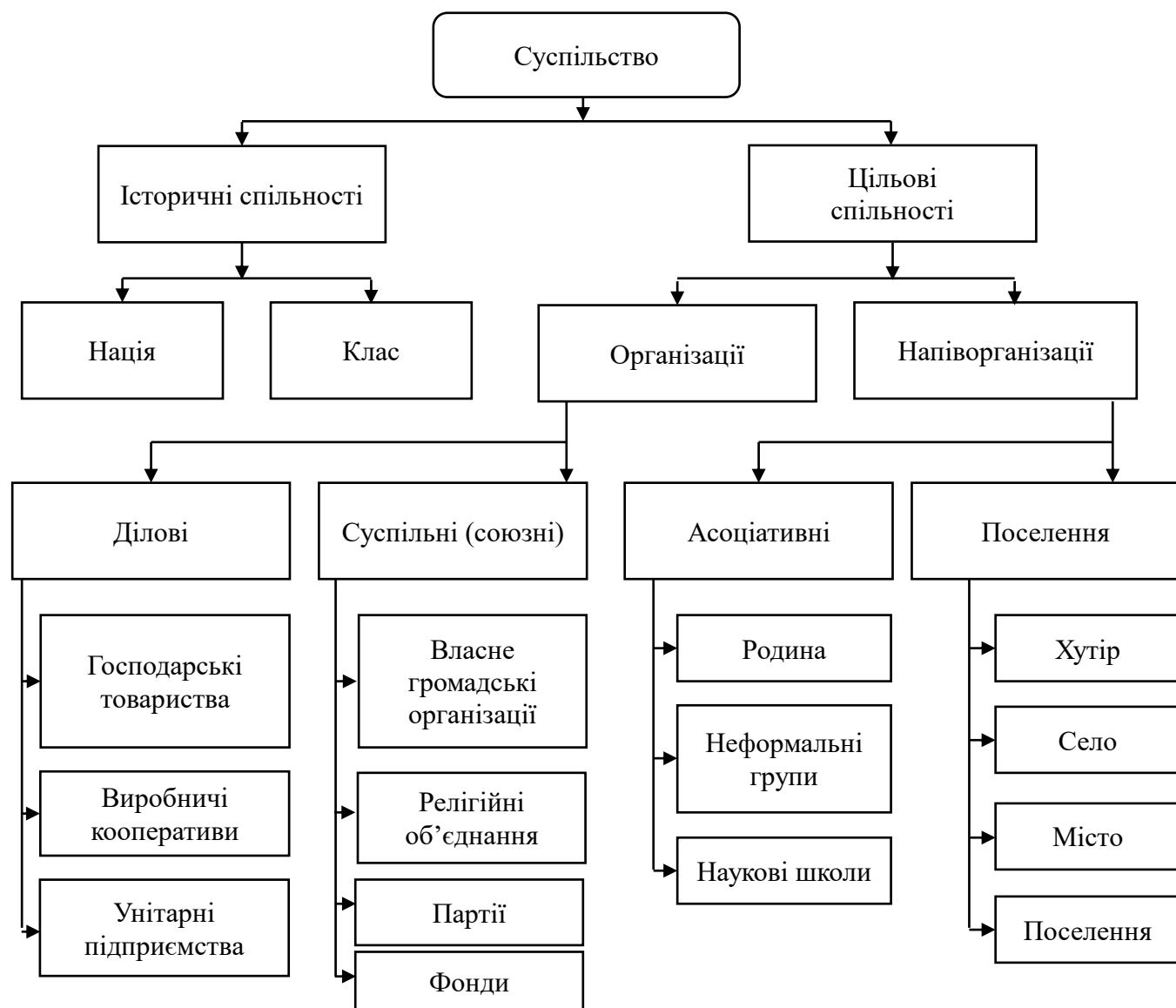


Рисунок 3.3 – Класифікація організацій за функціональними ознаками

Комерційна організація, не наділена правом власності на закріплене її власником майно. Майно є неподільним і не розподіляється за вкладами (частками, паями), у т.ч. між працівниками підприємства.

Союзні організації є узагальненням цілей індивідуальних учасників. Регулювання забезпечується прийнятими всіма нормами (статутом) та принципом виборності. Членство у таких організаціях забезпечує задоволення політичних, соціальних, культурних, творчих та інших інтересів учасників.

Асоціативні організації характеризуються певною автономією від середовища, відносною стабільністю складу, ієрархією ролей, порівняно стійким розподілом учасників за рівнем престижу, прийняттям загальних рішень. Функції регулювання здійснюють, передусім, колективними нормами і цінностями, що спонтанно склалися.

Асоціативні організації будуються на взаємному задоволенні інтересів, коли загальна мета є чинником об'єднання.

Поселення близькі по суті асоціативним організаціям, але головним фактором, що їх об'єднує, є територія.

Класифікація ділових організацій з погляду їх громадських функцій

Класифікація організацій за ознакою визначення мети

За цією ознакою виділяють кілька видів організації, що мають реальні прототипи.

1. **Ціннісно-орієнтовані організації** – це організації, поведінка яких встановлюється її системою цінностей.

2. **Організації, які формують власні цілі**, які мають властивістю формувати собі мети діяльності та змінювати їх виходячи з досягнутих результатів, своєї еволюції та зміни довкілля.

3. **Цілескеровані**, які мають єдину та незмінну головну мету. Оскільки мета має бути хоча б у принципі досяжною, такі організації мають тимчасовий характер.

4. **Цілеспрямовані організації**, що діють відповідно до чітко сформульованих та заданих систем вищого рівня цілей, які здатні змінюватися.

5. **Цілеорієнтовані організації** – це організації, що мають нечітко сформульовані та задані системою вищого рівня мети, які у певних межах можуть ними уточнюватись.

6. **Цілопридатні** – це організації, що діють для виконання однієї з другорядних цілей, заданих надсистемою, тому їхня діяльність носить разовий характер.

7. **Паразитичні організації** – це організації, мета діяльності яких не є корисною або шкідливою для системи, оскільки вони споживають її ресурси.

У сучасному менеджменті зростає увага до ціннісно-орієнтованих організацій.

Властивості систем

Властивості систем є основою для глибшого розуміння їхньої структури та функціонування. Кожна система, незалежно від її складності, має певні спільні риси, які визначають її поведінку, ефективність та адаптивність. Розглянемо ці властивості детальніше.

1. *Будь-яка система є комплексом взаємопов'язаних елементів.* Система не є простою сукупністю незалежних частин. Всі елементи системи взаємодіють між собою та функціонують як єдине ціле, а не окремі компоненти. Взаємозв'язки між елементами можуть бути різними за природою – фізичними, інформаційними, енергетичними чи іншими, і ці зв'язки визначають ефективність системи.

2. *Система утворює особливу єдність із зовнішнім середовищем.* Система постійно взаємодіє з навколишнім середовищем, отримує з нього ресурси і виводить продукцію чи інформацію. Зовнішнє середовище може як позитивно, так і негативно впливати на систему, і це повинно враховуватись при її управлінні.

3. *Будь-яка система є елементом системи вищого порядку.* Система завжди є частиною більш складної системи, кожен елемент або підсистема може бути одночасно частиною іншої, більш масштабної системи. У системі вищого порядку елементи підсистем можуть виконувати специфічні функції, що в свою чергу допомагають у досягненні загальної мети.

4. *Елементи, що становлять систему, у свою чергу, виступають як системи нижчого порядку.* Елементи системи можуть бути досить складними і самі по собі бути системами. Це єдиний спосіб ефективного функціонування великої системи, оскільки частини системи здатні самостійно виконувати певні функції та приймати рішення.

Вивчення взаємовідносин елементів і цілого:

1. Ціле первинне, а частини вторинні. У системі єдине ціле завжди має пріоритет перед окремими елементами. Частини системи не можуть існувати або функціонувати належним чином без урахування їхньої ролі в загальній структурі.

2. Системоутворюючі чинники є умови взаємозв'язку елементів усередині однієї системи. Системоутворюючі чинники – це ті характеристики або правила, що визначають, як елементи системи взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле.

3. Частини системи утворюють нерозривне ціле, тому вплив будь-якої частини впливає на всю систему. Кожна частина системи впливає на її загальну поведінку. Зміни в одному елементі можуть мати ланцюгову реакцію в інших елементах і в цілому на функціонування системи.

4. Кожна частина системи має власне призначення з погляду мети. Кожен елемент має свою функцію, яка підтримує досягнення загальної мети системи. Зміни або оптимізація роботи окремих частин системи можуть поліпшити її загальний результат.

5. Природа елементів та їх функції визначаються становищем елементів у системі. Функції елементів системи часто залежать від їхнього становища та ролі в загальній структурі. Це забезпечує ефективну роботу системи в цілому.

6. Ціле поводитьсь як єдине, незалежно від рівня складності. Незалежно від того, наскільки складною є система, її поведінка залишається організованою і цілеспрямованою, що дозволяє досягти поставленої мети.

Властивості систем, які ми розглянули, демонструють їх складність і взаємозв'язок між елементами, а також важливість кожного елемента для функціонування системи в цілому. Вивчення цих властивостей допомагає оптимізувати роботу системи, покращити її ефективність і забезпечити досягнення поставлених цілей.

Властивості систем: емерджентність, еквіфінальність і гомеостаз

У контексті організаційних процесів важливими властивостями систем є *емерджентність, еквіфінальність та гомеостаз*. Ці властивості допомагають зрозуміти, як організації адаптуються, реагують на зміни та досягають своїх цілей, незважаючи на складність зовнішніх і внутрішніх умов.

Емерджентність (від англ. emergence – виникнення) є однією з основних характеристик складних систем. Це властивість, яка полягає в появі нових властивостей та якостей, які не властиві окремим елементам системи, але виникають на рівні взаємодії між ними. Іншими словами, система як ціле має нові характеристики, які не можна звести до характеристик її окремих частин.

Таким чином, *емерджентність* відображає складність та багатогранність систем, де взаємодія елементів створює нові функції, невластиві кожному з них поодиноці.

Еквіфінальність – це властивість системи, яка дозволяє їй досягати одного і того ж кінцевого стану або результату, незважаючи на різні початкові умови або шляхи розвитку. Ця концепція стосується відкритих систем, що можуть розвиватися по-різному, але в кінцевому підсумку досягатимуть однакового результату, залежно від внутрішніх параметрів і взаємодії з середовищем.

Людвіг фон Берталанфі, який запропонував цей термін, розглядав еквіфінальність як здатність відкритої системи досягати певного стану, не зважаючи на варіації початкових умов. Важливо, що еквіфінальність не є детермінованою; вона не передбачає жорсткої залежності від початкових умов, як у закритих системах, де результат може бути визначений тільки вихідними даними.

Гомеостаз (від грец. «homoios» – подібний, та «stasis» – стан) – це властивість системи підтримувати внутрішню стабільність або рівновагу, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі. Гомеостаз дозволяє організації зберігати свою структуру і функціональність, відновлюючи рівновагу після змін або кризових ситуацій.

Ця властивість є необхідною для адаптації організацій до змін, забезпечення стійкості та ефективності в умовах постійних викликів. Організація, як система, намагається підтримувати свою внутрішню рівновагу через механізми зворотного зв'язку та коригування поведінки.

Емерджентність підкреслює, що організація як ціле володіє властивостями, яких немає в окремих її елементах. Ці нові якості проявляються через взаємодію членів організації.

Еквіфінальність дає змогу системі досягати однакових результатів, використовуючи різні стратегії чи шляхи. Це властивість, яка дозволяє

організації адаптуватися до різноманітних умов, не змінюючи своїх основних цілей.

Гомеостаз забезпечує стабільність і саморегуляцію організації, що дає їй можливість виживати та ефективно функціонувати навіть в умовах змін чи стресу.

Вивчення цих властивостей є важливим для розуміння того, як організації пристосовуються до змін, досягають своїх цілей і підтримують стабільність у нестабільному середовищі.

Тема 4 Організація як соціум

План

4.1 Організація як соціум.

4.2 Основні види соціальних організацій.

4.3 Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах.

4.1 Організація як соціум

У сучасному світі організації є основними елементами соціальної структури, вони виступають як соціальні системи, що об'єднують людей для досягнення спільних цілей. Організація в цьому контексті є не просто сукупністю людей, а соціальним феноменом, що базується на певних соціальних взаємодіях та спільних інтересах.

Соціальні системи – це організовані структури, які складаються з взаємодіючих індивідів або груп індивідів, що утворюють цілісність. У такій системі кожен елемент (індивід або група) взаємодіє з іншими, а результати цієї взаємодії впливають на цілу систему. Тому організація як соціальна система є важливим об'єктом вивчення в теорії організації.

Соціальні організації – це специфічні соціальні системи, які орієнтовані на виробництво товарів, послуг, інформації та знань. Вони включають у себе діяльність людей, організовану за певними правилами та цілями. При цьому взаємодія між членами організації створює умови для розвитку не лише суспільних, але й виробничих відносин, через що зростає їх ефективність.

Люди мають природну потребу об'єднуватися в організації, що можна пояснити фізичними та біологічними обмеженнями, які властиві кожній окремій людині. В умовах сучасного світу індивідуальні можливості обмежені, і для досягнення певних цілей необхідна взаємодія з іншими людьми. Організації дозволяють людям об'єднувати свої здібності, знання та ресурси для досягнення спільних цілей. Це, у свою чергу, не тільки сприяє виконанню завдань організації, але й допомагає індивідуумам досягати своїх особистих цілей, оскільки організації забезпечують певні можливості для розвитку та самореалізації.

Залежно від мети і завдань, організації можна класифікувати на різні види:

– *соціально-економічні організації*: основною метою таких організацій є отримання максимального прибутку. Це можуть бути підприємства, корпорації, банки та інші економічні структури.

– *соціально-культурні організації*: ці організації спрямовані на досягнення естетичних цілей, організацію культурних заходів, розвитку мистецтва, науки та освіти. Прибуток для них є вторинною метою.

– *соціально-освітні організації*: такі організації зосереджуються на досягненні високого рівня знань серед своїх членів, на підготовці та навчанні. Отримання прибутку в таких організаціях є менш важливим порівняно з основною метою, яка полягає в освіті та розвитку.

Поняття «*соціальна організація*» має безліч визначень, оскільки це складний соціальний феномен, що вивчається різними науковими дисциплінами. Теорія організацій, соціологія організацій, економіка організацій, менеджмент – всі ці галузі досліджують різні аспекти організацій та їх функціонування. Всі ці підходи підкреслюють важливість соціальних аспектів у функціонуванні організацій і надають різні інструменти для аналізу та вдосконалення їх діяльності.

Організація є соціальною системою, в межах якої люди об'єднуються для досягнення спільних цілей. Взаємодія індивідів у межах організації дозволяє досягти кращих результатів, ніж це можливо при індивідуальній діяльності. Види соціальних організацій, такі як соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-освітні, мають різні пріоритети щодо своїх цілей, але всі вони сприяють розвитку суспільства та вдосконаленню виробничих і соціальних відносин.

У дослідженні соціальних організацій існує безліч трактувань цього поняття в різних наукових галузях, зокрема в економіці та соціології. Однак домінує *раціоналістична (цільова)* модель, яка визначає організацію як раціонально побудовану систему, що функціонує для досягнення спільної мети (або цілей). Таке трактування підкреслює важливість структури та координації дій для досягнення результатів.

У *загальному значенні* під *організацією* розуміють способи впорядкування та регулювання дій індивідів та соціальних груп для досягнення спільних цілей.

У *вузькому значенні* організація є автономною групою людей, що орієнтована на досягнення конкретної мети, для чого необхідні спільні координовані дії. Така організація створюється для вирішення певних завдань та функціонує в рамках встановлених норм та правил.

Соціальна організація – це складна система, яка базується на постійно змінюваних і координованих видах людської діяльності. Вона має на меті використання, перетворення та об'єднання різних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних і природних) для досягнення конкретного результату – вирішення проблеми або задоволення потреб людей. Унікальність соціальної організації полягає в її здатності взаємодіяти з іншими системами та забезпечувати соціальні потреби.

Соціальні організації мають важливу роль у сучасному світі, оскільки вони:

- реалізують потенційні можливості та здібності людини, допомагаючи її розвитку.

- формують єдність інтересів громадян (особистих, колективних і громадських), що є важливим системотворчим фактором для організації.

- відзначаються складністю, динамізмом і високим рівнем невизначеності в умовах швидких змін і зовнішніх факторів.

Соціальні організації переживають *об'єктивні та суб'єктивні процеси*.

Об'єктивні процеси – це природні процеси, які виникають внаслідок соціальних та економічних законів, таких як циклічні коливання в діяльності організації (підйом і спад), закони синергії (ефект взаємодії елементів організації), композиції та пропорційності, а також процеси, пов'язані з інформованістю членів організації.

Суб'єктивні процеси – це штучні процеси, що виникають через управлінські рішення та дії людей, наприклад, зміни в структурі організації (як у випадку з приватизацією), організація нового проекту, прийняття стратегічних рішень тощо.

Таким чином, соціальні організації не є статичними одиницями, а динамічними системами, де взаємодія між елементами, як природними, так і створеними людьми, визначає ефективність їх функціонування. Вони взаємодіють із зовнішнім середовищем, адаптуються до змін і виконують важливу роль у підтримці соціальних та економічних процесів у суспільстві.

Організація як соціальна спільність є сукупністю людей, об'єднаних спільними цілями, що координують свою діяльність для досягнення певного результату. Вона передбачає не лише співпрацю, але й формування соціальних зв'язків, що задаються та підтримуються внутрішніми нормами та правилами.

Коли організація сформована, вона починає функціонувати як незалежний соціальний суб'єкт, що може продовжувати своє існування і впливати на навколишній світ незалежно від окремих учасників, навіть від її засновників. У цьому аспекті організація постає як **соціальна спільність**, яка має такі риси:

- самостійність як суб'єкта соціальної дії та поведінки.

- відносна цілісність, що дозволяє їй функціонувати незалежно від індивідуальних характеристик учасників.

Люди – ключовий компонент будь-якої соціальної системи. Людина є не тільки соціальною істотою, що вступає у різні види відносин та взаємодій, але і активним учасником, здатним свідомо впливати на розвиток організації. Її поведінка визначається як фізіологічними, так і духовними потребами, що, в свою чергу, сприяють її адаптивності та розмаїттю в організації.

Процес соціалізації індивіда – це основа для обміну новою інформацією, що збагачує організацію та сприяє її стійкості. Через соціалізацію індивід стає здатним до активної взаємодії з іншими членами організації, завдяки чому виникають нові форми поведінки та розвивається динамізм в організації.

Стійкість організації залежить від **кількості та поєднання активностей** її учасників, що сприяють стабільності та опору змінам. Адаптивність до

зовнішніх умов забезпечується різноманітністю індивідів, що дає організації можливість змінюватися та відповідати на зовнішні виклики.

Практична стійкість залежить від:

- характеру зв'язків та взаємодії між учасниками,
- організаційної структури, яка визначає, як саме інтегруються індивідуальні дії в єдину стратегію організації.

Отже, організація як соціальна спільність виступає самостійним суб'єктом, здатним до стійкості, адаптації та розвитку завдяки своїм учасникам, соціальним зв'язкам та структурі.

У соціальній організації лідерство може бути як формальним, так і неформальним. *Лідер* – це людина, яка має суттєвий вплив на членів колективу, втілює його норми, цінності та захищає їх. Лідерами часто стають ті, хто має значно вищий професійний або організаторський потенціал порівняно з іншими. Лідери в організації поділяються на два основні типи:

1. *Формальний лідер (керівник)* – призначається офіційно вищим керівництвом. Він має визначені повноваження та обов'язки і займає посаду, що передбачає управління та організацію діяльності колективу. Формальний лідер виконує функції організаційного управління і є відповідальним за досягнення поставлених перед групою цілей.

2. *Неформальний лідер* – це людина, яку група неофіційно визнає авторитетом у певній сфері (наприклад, як професіонала або захисника інтересів групи). На відміну від формального керівника, неформальний лідер не призначається офіційно, а отримує свій статус природним чином завдяки довірі та повазі членів групи. У колективі може бути кілька неформальних лідерів у різних сферах, що не перетинаються.

Ефективна організація прагне поєднувати в одній особі риси як формального, так і неформального лідера, адже це сприяє підвищенню рівня довіри та згуртованості в колективі.

Основу соціальної організації становлять *малі групи*. Це групи до 30 осіб, що виконують схожі або взаємопов'язані функції і розташовані поруч (в одній кімнаті, на одному поверсі тощо). Мала група забезпечує тісну взаємодію її членів та сприяє згуртованості колективу.

Соціальна організація відрізняється від інших форм масових спільнот такими характеристиками:

- стійка взаємодія елементів – члени організації мають стабільні зв'язки між собою, що сприяє її стабільності у просторі та часі.

- високий ступінь згуртованості – члени організації об'єднані спільними цілями, цінностями та інтересами, що підвищує їхню єдність.

- однорідність складу – організації часто складаються з людей зі схожими навичками, цінностями або професійними інтересами, що сприяє досягненню спільних цілей.

- входження у ширші спільноти – організація є частиною більшої системи і, у свою чергу, включається до структурні утворення, де взаємодіє з іншими групами та організаціями.

4.2 Основні види соціальних організацій

Соціальні організації класифікуються за різними ознаками, що відображають їх специфіку та функціональну роль у суспільстві. Нижче розглянуто основні види соціальних організацій за кількома ключовими характеристиками:

1. *Відношення до влади:*

- *урядові:* організації, створені та керовані державними органами, зі статусом, визначеним офіційними нормативними документами, наприклад, Конституцією. Прикладами є міністерства, державні комітети, місцеві адміністрації. Урядові організації мають спеціальні привілеї та обмеження (наприклад, державні службовці не можуть займатися комерційною діяльністю);
- *неурядові:* організації, які не мають державного статусу, але працюють для досягнення суспільних чи громадських цілей. Сюди входять різноманітні громадські та приватні об'єднання, фонди тощо.

2. *Головна мета:*

- *громадські:* спрямовані на задоволення інтересів суспільства чи окремих груп людей. Вони діють для захисту соціальних потреб, наприклад, політичні партії, профспілки;
- *господарські:* мають на меті задоволення матеріальних та економічних потреб суспільства або споживачів. Це підприємства різних форм власності (ТОВ, АТ тощо), діяльність яких орієнтована на зовнішній ринок.

3. *Спрямованість на прибуток:*

- *комерційні:* організації, орієнтовані на отримання прибутку, який розподіляється між засновниками (наприклад, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства);
- *некомерційні:* основна мета – задоволення суспільних інтересів, при цьому прибуток не розподіляється серед членів, а реінвестується в організацію. До них належать благодійні фонди, релігійні та громадські організації.

4. *Джерела фінансування:*

- *бюджетні:* фінансуються державою, мають податкові пільги (наприклад, звільнення від ПДВ);
- *позабюджетні:* самостійно шукають фінансування, часто поєднують бюджетні та позабюджетні джерела для свого розвитку.

5. **Форма власності.** Власність організацій може бути *державною, муніципальною, громадською, приватною або змішаною*. Ця ознака вказує на правову та фінансову структуру організації.

6. *Рівень формалізації:*

- *формальні:* організації з документально зафіксованими правилами, цілями та структурою управління. Вони функціонують на основі раціональної системи норм і регуляторів, що визначають ролі та обов'язки її членів;
- *неформальні:* спонтанно утворені об'єднання без чітких правил і формальних розпоряджень. Неформальні організації виникають внаслідок міжособистісних стосунків, допомагаючи знімати соціальну напруженість, але

інколи можуть працювати на власні інтереси, відмінні від формальної мети організації.

7. Галузева приналежність. За галузевим спрямуванням організації можуть бути *промисловими, транспортними, торговими, сільськогосподарськими* тощо. Цей поділ відображає основний напрямок діяльності організації.

8. Самостійність у прийнятті рішень:

– *головні*: незалежні організації, що мають повну автономію в управлінні;
– *дочірні*: залежать від головних організацій, але можуть мати обмежену автономію;

– *залежні*: підпорядковуються головним організаціям і мають мінімальну самостійність у прийнятті рішень.

9. Розмір та чисельність. Організації поділяються на *мікро, малі, середні та великі* за чисельністю працівників, вартістю активів або часткою на ринку.

Формальні та неформальні організації.

Формальні організації характеризуються:

- документально затвердженими цілями та правилами;
- раціональністю та безособовістю у відносинах між членами;
- централізованою системою управління.

Неформальні організації виникають паралельно з формальними структурами. Вони побудовані на особистих зв'язках, традиціях та неформальних нормативах поведінки. Такі організації часто діють як буфер між працівниками та жорсткими формальними вимогами, але можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на формальну структуру залежно від інтересів групи.

4.3 Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах

Регулятори в соціальних системах – це механізми, які допомагають підтримувати стабільність і ефективно функціонування організації шляхом впливу на її компоненти та адаптації до змін середовища.

Основні типи регуляторів – *цільовий управлінський вплив, саморегуляція та організаційний порядок* – мають різні функції, але спільно сприяють цілісності соціальної системи, її здатності досягати поставлених цілей і зберігати гармонію між елементами.

Цільовий управлінський вплив передбачає встановлення цілей (цілепокладання) та їх реалізацію (цілездійснення) у рамках організації. Це управління має здатність координувати ресурси й дії всіх елементів організації для спрямування їх на досягнення визначеної мети. Цільовий вплив допомагає організації діяти як цілісна система, дозволяючи їй адаптуватися до зовнішніх вимог і підтримувати свою стабільність у часі.

Види цільового управлінського впливу:

1. Зовнішнє управління: це управління, яке здійснюється поза організацією та включає прямий вплив на її елементи або систему загалом. Такий підхід забезпечує відповідність діяльності організації зовнішнім вимогам, а

також дозволяє залучати зовнішні ресурси та спеціалістів для вирішення важливих задач.

– *управління окремими елементами організації*: зосереджується на окремих підсистемах, які можуть мати власні цілі та завдання (рис. 4.1). Такий підхід дозволяє контролювати окремі процеси та швидко коригувати їх, але він обмежує використання внутрішнього потенціалу організації, оскільки вплив іде «ззовні». Наприклад, такі елементи як відділи або команди можуть мати конкретні завдання, але вони підпорядковуються загальним правилам і цілям, що визначені зовнішнім управлінням. Це обмежує їхню автономію, але забезпечує контрольованість.

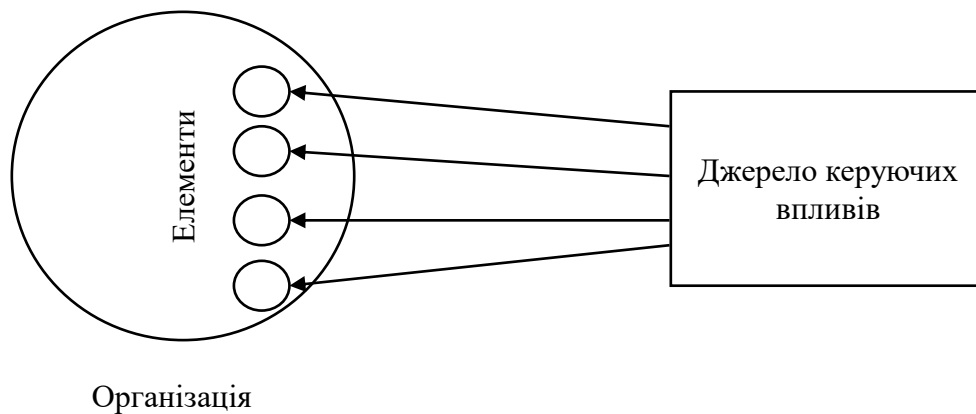


Рисунок 4.1 – Управління, що спрямоване окремі елементи організації

– *управління системою в цілому*: цей вид управління охоплює всю організацію як єдиний організм. Замість впливу на окремі елементи, воно спрямоване на загальну адаптацію всієї організації до зовнішніх змін. Управління системою в цілому дозволяє побудувати цілісну стратегію, яка враховує всі ресурси та можливості організації, підвищуючи її ефективність і здатність досягати стратегічних цілей.

У разі управління, спрямованого на організацію в цілому, керуючий вплив не блокує потенціал організації (рис. 4.2).

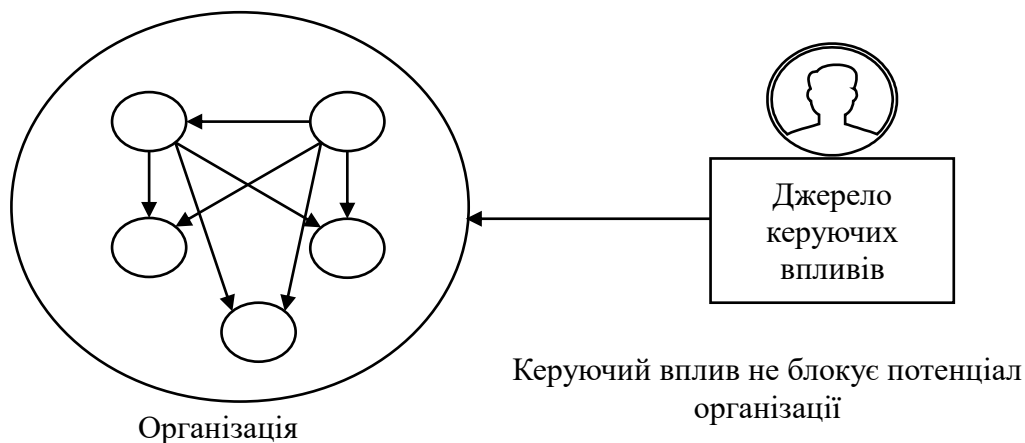


Рисунок 4.2 – Управління, що спрямоване на організацію загалом

Зовнішнє управління, яке передбачає контроль і координацію діяльності організації з боку зовнішніх суб'єктів, має як свої переваги, так і обмеження.

Переваги зовнішнього управління:

– *Оглядовість максимальної кількості об'єктів управління:* зовнішні управлінці можуть мати більш широкий погляд на всі елементи організації, враховувати взаємозв'язки між різними відділами та їхню взаємодію з зовнішнім середовищем. Такий огляд дозволяє їм приймати об'єктивніші рішення з урахуванням масштабних перспектив.

– *Можливість єдиного скоординованого управління на окремі елементи з урахуванням інтересів системи:* зовнішнє управління дозволяє впливати на окремі елементи так, щоб їхні дії відповідали загальній меті організації. Зовнішній керівник може координувати різні підрозділи, забезпечуючи злагоджену роботу всіх частин організації та запобігаючи конфліктам між ними.

Недоліки зовнішнього управління:

– *Обмеженість інтелектуального потенціалу єдиної управлінської ланки:* коли рішення приймаються на рівні одного зовнішнього органу або особи, існує ризик недостатнього врахування специфіки кожного окремого елемента організації. Це обмежує можливості ефективного управління, оскільки іноді зовнішні управлінці не мають достатньо детальної інформації або експертизи в окремих сферах діяльності організації.

– *Відірваність від завдань та проблем низових ланок:* зовнішнє управління часто не має доступу до всієї інформації, яка є у внутрішніх рівнів організації. Це ускладнює своєчасне реагування на реальні проблеми, з якими стикаються низові ланки, що може призвести до прийняття менш ефективних або навіть шкідливих рішень.

– *Відсутність особистої зацікавленості всіх елементів організаційної структури в результатах функціонування:* у випадку зовнішнього управління співробітники можуть відчувати себе відстороненими від процесу прийняття рішень, що знижує їхню мотивацію та зацікавленість у кінцевих результатах. Коли працівники не мають можливості впливати на процеси, вони можуть втратити особисту відповідальність за успіхи чи невдачі організації, що негативно впливає на продуктивність і згуртованість команди.

Таким чином, хоча зовнішнє управління забезпечує централізовану координацію та об'єктивність, його ефективність може бути обмежена браком доступу до глибоких внутрішніх процесів та мотивації низових ланок організації.

2. Самоврядування: форма управління, яка виникає, коли елементи системи (тобто члени організації) автономно координують свою діяльність і приймають рішення, спираючись на власний досвід та цінності організації. Самоврядування сприяє розвитку ініціативи та особистої відповідальності серед співробітників, що збільшує адаптивність організації і її здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Так, наприклад, команди можуть розробляти власні методи виконання завдань, ґрунтуючись на спільних цілях і принципах організації.

Самоврядування як механізм регулювання соціальної системи передбачає здатність організації діяти самостійно, без постійного втручання зовнішніх сил.

Воно може бути проаналізоване як із кібернетичних, так і з соціологічних позицій, кожен із яких дає унікальне розуміння процесів саморегулювання.

Кібернетика, що вивчає закономірності управління та зв'язку в складних системах, розглядає самоврядування як здатність системи до автономності щодо зовнішнього середовища. Якщо поведінка системи не повністю детермінована зовнішніми факторами, така система вважається самоврядною. Це означає, що організація може самостійно встановлювати мету, приймати рішення та адаптуватися до змін, спираючись на внутрішні ресурси і можливості. У самоврядній системі є свої механізми адаптації до змін, які можуть включати зворотні зв'язки, здатність до корекції своїх дій, самонавчання, що дозволяє забезпечувати її стійкість і функціонування навіть у динамічних умовах.

З точки зору соціології, самоврядування – це участь усіх членів організації у прийнятті загальних рішень, що сприяє розвитку корпоративної культури, яка заохочує відповідальність і залученість. Це управління за участю, де кожен працівник має можливість впливати на прийняття рішень. Самоврядування розвиває почуття приналежності до організації, що може покращити ефективність, підвищити продуктивність і поліпшити якість роботи. Участь співробітників у визначенні цілей та шляхів їх досягнення формує згуртовану команду, що працює на основі спільних цінностей та взаємної підтримки.

Саморегуляція є внутрішнім механізмом підтримання рівноваги та стабільності в соціальній системі. Це процес, при якому система сама коригує власні дії, адаптуючись до умов, що змінюються, без зовнішнього управління. Саморегуляція ґрунтується на здатності окремих членів організації та підсистем приймати рішення, враховуючи інтереси всієї системи.

Саморегуляція в організації сприяє:

– *адаптації*: механізми саморегуляції дозволяють організації оперативно реагувати на зовнішні зміни.

– *розвитку ініціативи*: умови саморегуляції підвищують відповідальність членів організації за результати роботи.

– *формуванню культури співпраці*: коли кожен елемент усвідомлює свою роль в організації, це сприяє загальному розвитку та злагодженості в команді.

Організаційний порядок визначає правила, стандарти, регламенти та процедури, що забезпечують структурованість і передбачуваність діяльності організації. Завдяки чітким правилам, організаційний порядок дозволяє зберігати координацію між різними елементами системи та гарантує стабільність роботи. Організаційний порядок особливо важливий для формальних організацій, де є чітко визначена ієрархія та структурованість взаємодії.

Характеристики організаційного порядку:

1. **Формалізація**: включає розробку чітких правил, які регламентують поведінку, права та обов'язки членів організації.

2. **Ієрархічна структура**: встановлення вертикальних зв'язків між рівнями управління, які дозволяють чітко розподіляти обов'язки та відповідальність.

3. **Регламентація діяльності**: визначає послідовність процесів та задач, що допомагає запобігати хаосу і сприяє раціональності виконання завдань.

Організаційний порядок є ще одним важливим механізмом підтримки регулювання соціальної системи. Він передбачає наявність соціальних зв'язків, правил і норм, які дозволяють учасникам системи діяти без постійного звернення за вказівками до керівництва. Такий порядок формує передбачуване середовище, в якому кожен член організації розуміє свою роль і обов'язки, діючи в межах встановлених рамок. Організаційний порядок не лише забезпечує сталість і передбачуваність у діях працівників, а й підтримує ефективність функціонування системи за рахунок зниження потреби у безпосередньому контролі.

Таким чином, механізми самоврядування і організаційного порядку забезпечують динамічну стабільність соціальної системи, дозволяючи їй досягати цілей, зберігаючи при цьому автономію та здатність до саморегулювання.

Тема 5 Організаційний процес

План

- 5.1 Організаційні парадигми.
- 5.2 Принципи управління.
- 5.3 Методи управління.

5.1 Організаційні парадигми

Організаційна діяльність у системі управління є процесом створення або вдосконалення механізмів, що дозволяють ефективно досягати поставлених цілей. Це ключовий аспект функції «організація» у загальному управлінні, який охоплює дії з упорядкування, координації та забезпечення узгодженої діяльності. Організаційна діяльність може виконуватися як об'єктами, так і суб'єктами цієї діяльності, причому останні виступають як джерела управлінського впливу.

Теоретично управлінські відносини в соціальній системі визначаються ролями суб'єкта та об'єкта управління:

- *суб'єкт управління* – це джерело управлінського впливу, яке приймає рішення, організовує та контролює їх виконання;
- *об'єкт управління* – це виконавець, який сприймає управлінський вплив і реалізує поставлені завдання.

Суб'єкт організаційної діяльності виконує низку дій, які включають прийняття рішень, затвердження планів, організацію їх виконання та контроль результатів. У свою чергу, **об'єкти** організаційної діяльності займаються підготовкою до реалізації рішень, забезпечують узгодженість дій та виконують завдання, передбачені цими рішеннями. Прикладом процедур, які виконують об'єкти, можуть бути отримання завдання, організація інформаційної роботи, проведення нарад, підготовка звітів та передача результатів роботи замовнику.

Управлінські ролі є відносними: одна і та ж особа може бути як суб'єктом, так і об'єктом управлінської діяльності, залежно від контексту і рівня управління. Наприклад, начальник цеху є суб'єктом щодо робітників, але

одночасно є об'єктом щодо генерального директора. Більше того, суб'єктом може виступати і колективний орган, наприклад, збори акціонерів, рада директорів або інші колективні об'єднання, які мають управлінські повноваження.

На рівні держави суб'єктами організаційної діяльності виступають президент, уряд, міністри, депутати, які визначають загальні цілі й стратегії розвитку країни, здійснюють законодавче та виконавче управління. На рівні компанії суб'єктами можуть бути як окремі керівники підрозділів (начальник цеху, головний механік), так і колективні органи (відділ з управління персоналом, служба технічної підтримки), а також зовнішні інституції (пожежна служба, державна служба з надзвичайних ситуацій), що впливають на діяльність організації у певних питаннях.

Успішне функціонування соціальної системи багато в чому залежить від того, наскільки чітко кожен учасник розуміє свої ролі як суб'єкта і об'єкта управлінських відносин. Коли працівники, керівники та зовнішні учасники діяльності усвідомлюють свої права та обов'язки, система стає більш стабільною та гармонійною, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи організації в цілому.

Організаційні структури управління відображають різні способи побудови і координації зв'язків у компаніях та організаціях. Вибір тієї чи іншої структури залежить від розміру організації, її галузі, цілей, а також складності виконуваних завдань.

Залежно від характеру зв'язків виділяються кілька основних типів організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- матрична;
- дивізіональна;
- множинна.

Лінійна структура (рис. 5.1). У лінійній структурі кожен керівник відповідає за всі види діяльності своїх підлеглих. Керівництво здійснюється «по вертикалі», без розділення функцій на спеціалізовані підрозділи.

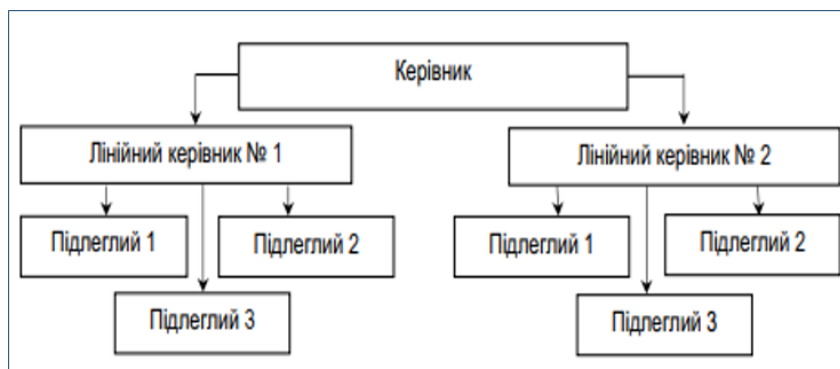


Рисунок 5.1 – Лінійна організаційна структура

Переваги: простота управління, єдність командування, чітка ієрархія, низькі витрати на управління.

Недоліки: високі вимоги до кваліфікації керівників, складність управління великими організаціями.

Функціональна структура (рис. 5.2). Функціональна структура заснована на розподілі функцій між департаментами. Кожен департамент спеціалізується на конкретних завданнях (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).

Переваги: висока ефективність завдяки спеціалізації, економія ресурсів, ефективний контроль за виконанням завдань.

Недоліки: труднощі у співпраці між відділами, можливі конфлікти через ізольованість функцій, низька мотивація через відчуження від загальних цілей компанії.

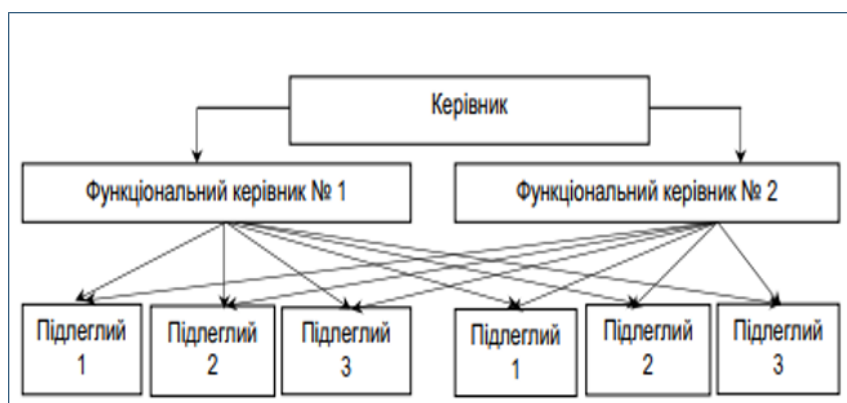


Рисунок 5.2 – Функціональна організаційна структура

Лінійно-функціональна структура (рис. 5.3). Поєднання лінійного та функціонального управління. Лінійні керівники відповідають за загальне керівництво підрозділами, а функціональні – за спеціалізовані завдання в межах своїх департаментів.

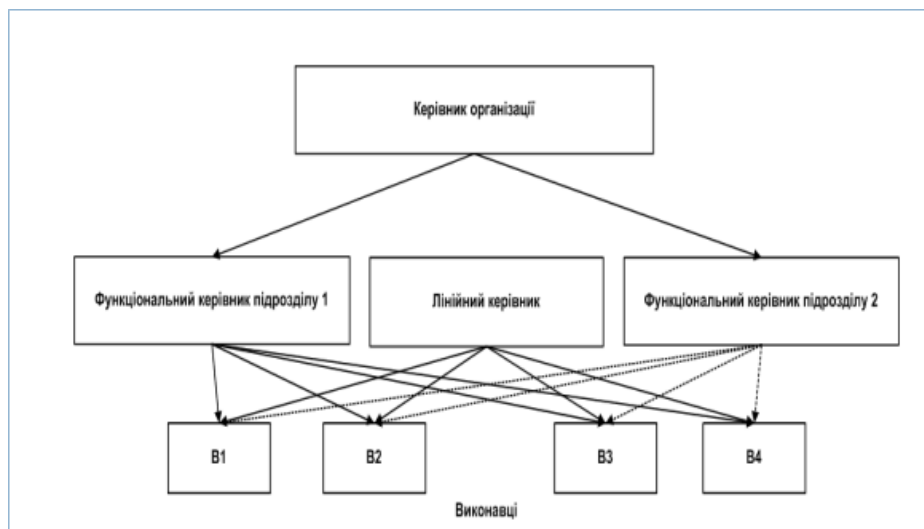


Рисунок 5.3 – Лінійно-функціональна організаційна структура

Переваги: комбінує простоту лінійної структури з гнучкістю функціональної, чіткий розподіл обов'язків.

Недоліки: можливі конфлікти між лінійними та функціональними керівниками, ризик дублювання функцій.

Матрична структура (рис. 5.4). Виконавці одночасно підпорядковуються лінійному керівнику та керівнику проекту або напрямку. Це дозволяє залучати спеціалістів з різних департаментів до виконання комплексних завдань.

Переваги: гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни, інтеграція знань та ресурсів.

Недоліки: складність у координації, можливі конфлікти через подвійне підпорядкування, висока потреба в комунікаційних навичках.

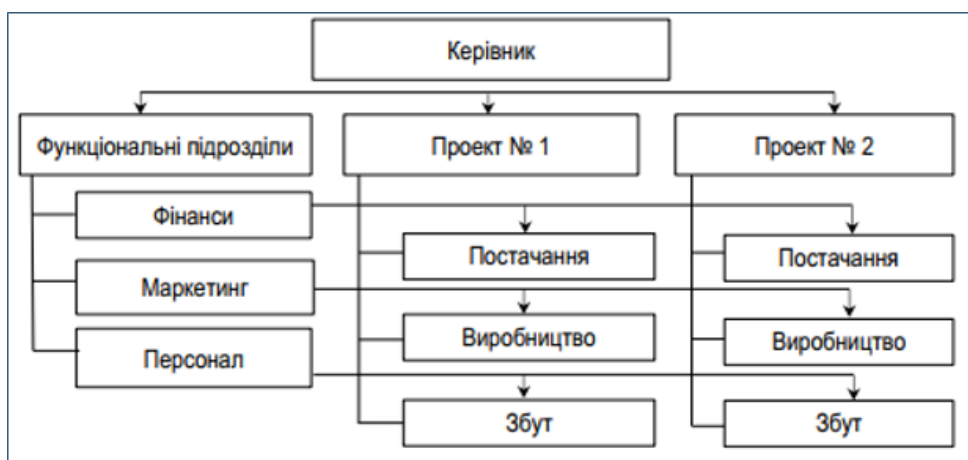


Рисунок 5.4 – Матрична організаційна структура

Дивізійна структура (рис.5.5). Організація поділяється на окремі дивізіони, що можуть бути виділені за видами продукції, регіонами, або іншими критеріями. Дивізіони мають власну управлінську структуру, а загальне керівництво зберігається на рівні топ-менеджменту.

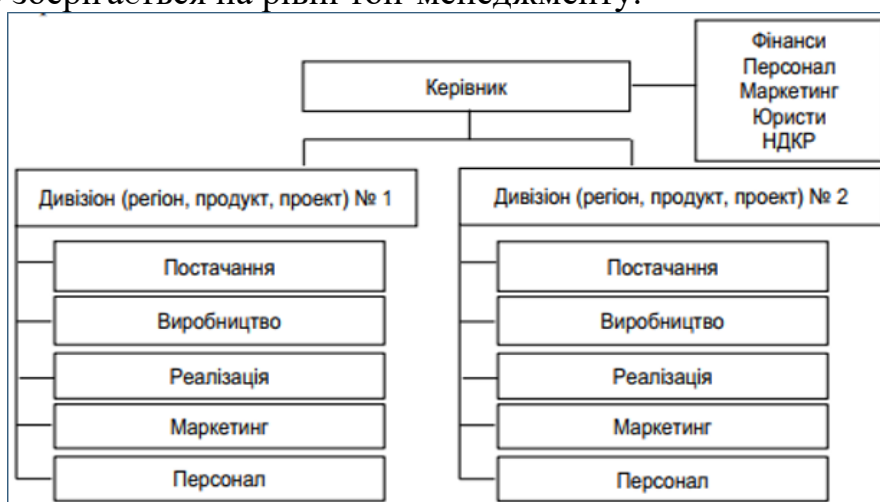


Рисунок 5.5 – Дивізійна організаційна структура

Переваги: висока автономія дивізіонів, підвищена відповідальність керівників за результати, гнучкість у виконанні завдань.

Недоліки: можливі додаткові витрати на управління через дублювання функцій у різних дивізіонах, складність у координації між дивізіонами.

Множинна структура. Поєднання різних типів структур на різних рівнях управління. Наприклад, компанія може використовувати дивізіональну структуру для управління підрозділами, а у підрозділах – лінійно-функціональну чи матричну структуру.

Переваги: гнучкість, можливість адаптації структури під специфіку окремих підрозділів.

Недоліки: складність управління, потреба в ефективній комунікації та координації між різними рівнями.

Все різноманіття підходів до організаційної діяльності можна подати у вигляді двох **альтернативних парадигм** (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Альтернативні парадигми організаційного процесу

1 парадигма	2 парадигма
Вихідним станом будь-якої системи є безлад, хаос.	Немає нічого неприроднішого, ніж хаос. Реальні системи мають іманентну організацію. Хаос теж порядок, але складніший, менш доступний розумінню.
Організація передбачає створення порядку з хаосу.	Організація передбачає створення умов розвитку системи.
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову настане хаос.	Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію і саморозвиток систем.

Крім конкретних типів структур, організаційна діяльність може будуватися за двома підходами:

– *підхід примусу:* створення організаційної структури вимагає постійного прикладення зусиль з боку керівництва. Коли ці зусилля припиняються, структура швидко повертається до початкового стану. Такий підхід застосовується для структур, що потребують жорсткого контролю.

– *підхід природного розвитку:* організаційна структура розвивається поступово, інтегруючи природні процеси в організації. Такий підхід орієнтований на довгостроковий розвиток і дозволяє більш ефективно враховувати людський фактор.

5.2 Принципи управління

Принципи управління визначають підходи до впливу на систему з метою надання їй потрібних властивостей, збереження бажаних характеристик або зміни стану для досягнення певних цілей. У теорії організації ці принципи дозволяють обирати адекватні методи впливу на об'єкт управління залежно від

зовнішніх і внутрішніх умов. Розглянемо основні принципи управління більш детально.

Організація є невід'ємною функцією управління, яка передбачає встановлення ефективної структури взаємодії між елементами системи. Як функція, організація об'єднує послідовні дії з упорядкування ресурсів, їхнього розподілу та підтримки в робочому стані, що забезпечує досягнення цілей системи. У цьому контексті управління може розглядатися як організаційний процес, хоча сам по собі він не обмежується виключно організаційними аспектами.

За відмінностей у підходах до побудови систем управління існують загальні закономірності, розроблені в кібернетиці. Відповідь на поставлене тут питання виглядає так:

**Система управління = керуюча система (суб'єкт управління) +
керувана система (об'єкт управління)**

Базовою класифікаційною ознакою побудови систем управління, що визначає вигляд системи та її потенційні можливості, є спосіб організації **контуру** управління. Відповідно до останнього виділяють кілька **принципів** управління.

Система управління складається з керуючої системи або суб'єкта управління, який здійснює вплив та керованої системи або об'єкта управління, на який спрямовано цей вплив. Ця структура дозволяє поділяти систему на функціональні елементи і будувати моделі впливу, що підвищують ефективність управлінського процесу. В основі організації управління лежить принцип створення зворотних зв'язків та програмованих впливів, що підлаштовуються під обраний контур управління.

Принцип розімкнутого управління. У системах розімкнутого управління вплив на об'єкт здійснюється незалежно від змін у його стані або у середовищі. Керуючі дії заздалегідь визначені та не змінюються під час функціонування системи (рис. 5.6). Такий принцип застосовується у випадках, коли можна передбачити повний спектр умов функціонування системи, і інформація про них є достовірною. Для організаційних систем цей принцип доцільний за високого рівня виконавської дисципліни, коли кожна дія строго регламентована та не потребує подальшого коригування.



Рисунок 5.6 – Принцип розімкнутого управління

Переваги: простота та передбачуваність управлінського процесу, оскільки дії та результати можна точно спрогнозувати.

Недоліки: залежність від повноти й точності початкової інформації. У випадку неочікуваних збурень, таких як зовнішні впливи або зміни у середовищі, система може не досягти бажаних результатів.

Принцип розімкнутого управління з компенсацією обурень. У цій схемі враховуються можливі збурення, і управлінські дії можуть бути скориговані для компенсації цих збурень (рис. 5.7). Принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень передбачає можливість вимірювання збурень та їхнього впливу на об'єкт управління. Знання про збурення дозволяє розробити компенсуюче управління, яке мінімізує негативний вплив на систему.

Цей принцип дозволяє зберігати стабільність системи навіть за змінних зовнішніх умов. Наприклад, при незначних відхиленнях від норми можна застосовувати коригуючі дії, зберігаючи при цьому загальну програму управління. Але не завжди можливо точно виміряти або передбачити всі зовнішні збурення, тому компенсуюче управління має обмежений потенціал у випадку непередбачуваних збурень або структурних змін.

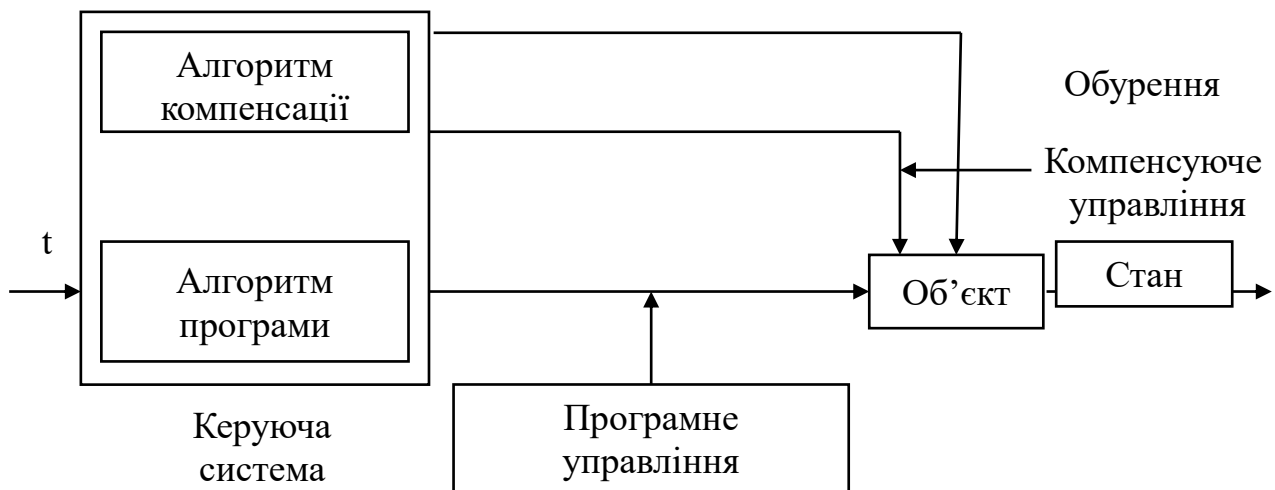


Рисунок 5.7 – Принцип компенсаційного управління

Принцип замкнутого управління. У замкнутих контурах управління використовується принцип зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати управлінські дії залежно від поточного стану об'єкта (рис. 5.8).

У замкнутому контурі управління порівнюється фактичний стан об'єкта із заданим (бажаним). Різниця між цими значеннями використовується для внесення коригувань у систему, щоб наблизити її до цільового стану. Таким чином, негативний зворотний зв'язок дозволяє коригувати впливи у відповідь на збурення та зміни.

Замкнуте управління ефективно у складних системах, де потрібна висока точність досягнення цілей, та в умовах непередбачуваних змін середовища.

Типи замкнутих систем управління:

- системи програмного регулювання: використовуються для забезпечення відповідності реального стану запланованому;
- системи стабілізації: забезпечують підтримку сталого стану об'єкта (наприклад, стабілізація температури).

– системи стеження: забезпечують слідкування за заданим сигналом, який апріорно невідомий, і є актуальними для умов, що змінюються.

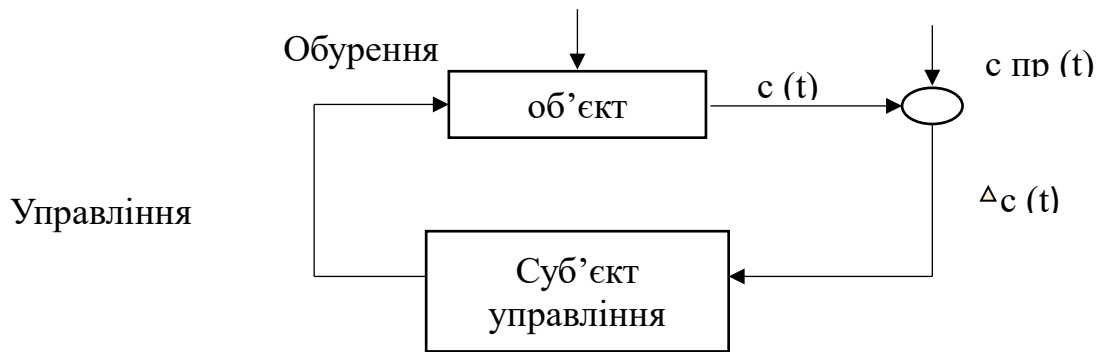


Рисунок 5.8 – Принцип замкнутого управління

Для реалізації принципу апріорно знаходиться програмний закон зміни стану системи в часі $[c_{пр}(t)]$, а завдання системи формулюється як забезпечення наближення дійсного стану до бажаного. Розв'язання цього завдання досягається визначенням різниці між бажаним і дійсним станами: $\Delta c(t) = c_{пр}(t) - c(t)$. Ця різниця використовується для управління, покликаною звести до мінімуму виявлену неузгодженість.

Переваги: висока точність і стійкість до збурень, оскільки система автоматично коригує свій стан для досягнення бажаних результатів.

Недоліки: високі вимоги до організації зворотного зв'язку, складність налаштування та вища вартість, оскільки потрібні засоби для моніторингу та швидкого реагування на зміни.

При вирішенні задачі оптимального управління слід враховувати важливий аспект: можливість вибору оптимальної поведінки системи в умовах певної визначеності. Тобто, оптимальне управління можна забезпечити тільки тоді, коли відомі не лише внутрішні характеристики об'єкта управління, а й зовнішні умови, в яких він функціонує, на всьому інтервалі управління. Це передбачає наявність повної та достовірної інформації про динаміку системи та її середовище.

В реальних умовах, однак, така повна визначеність рідко досягається, тому часто використовуються додаткові припущення, які спрощують модель. Наприклад, можна припустити, що певні параметри середовища залишаються незмінними, або що об'єкт управління поводить передбачувано. Однак такі припущення неминуче обмежують точність оптимального рішення. Іншими словами, отримане рішення буде справедливим лише «з точністю до умов», які були прийняті в процесі моделювання.

У кожному конкретному випадку необхідно окремо обговорювати умови, при яких отримане рішення можна вважати оптимальним. Для цього важливо враховувати можливі відхилення та невизначеності й заздалегідь оцінювати, наскільки стійке і адекватне оптимальне рішення в умовах варіативності факторів, що впливають на систему.

Таким чином, при постановці задачі оптимального управління важливо не лише визначити бажані результати, але й проаналізувати реалістичність передбачених умов, щоб оптимальне рішення залишалось ефективним в умовах можливих відхилень і збурень.

Невизначеність умов, в яких функціонує система, справді стимулювала розвиток теорії управління на основі стохастичних (імовірнісних) моделей. Це привело до появи теорії *адаптивних систем*, здатних самоналаштуватися і підтримувати ефективність роботи навіть за змінних умов середовища. Адаптивні системи, зокрема, можуть динамічно підлаштувати свою структуру та параметри, орієнтуючись на фактичні дані про об'єкт управління та його оточення. Це дає змогу мінімізувати вплив відхилень від початкових умов, сприяючи підтримці стабільності (гомеостазу) системи навіть за збурень та зміни зовнішніх факторів.

У процесі адаптації ключовим є отримання нової інформації про стан системи та середовища, що дозволяє коригувати параметри управління. Така адаптація є, по суті, процедурою навчання системи в реальному часі, коли вона враховує набутий досвід для оптимізації подальших дій. Мета трансформацій в адаптивній системі полягає у збереженні максимальної близькості поточних характеристик до цільових, запланованих у процесі початкового синтезу управління. Це забезпечує сталість системи, або її гомеостаз, в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень.

Адаптивні системи мають різну складність і ефективність залежно від технічного рівня, на якому вони реалізовані, і від призначення конкретної системи. Наприклад, для складних об'єктів, таких як великі виробничі системи чи роботизовані комплекси, побудова адаптивних алгоритмів потребує ретельного обліку багатьох змінних та гнучкого налаштування параметрів у режимі реального часу.

Альтернативним підходом до управління за умов невизначеності є інтеграція процесу управління з процедурою синтезу управлінського алгоритму. Традиційно алгоритм управління створюється на основі апріорного детермінованого моделювання. Однак у ситуаціях, коли початкова модель виявляється неточною або виникають непередбачувані відхилення, точність досягнення цілей управління суттєво знижується. Це вимагає створення термінальних систем управління, в яких траєкторія руху та сам алгоритм управління коригуються в реальному часі на основі оновлених даних про умови і модель об'єкта.

Ще один принцип управління, тісно пов'язаний із адаптацією та термінальністю, базується на теорії дослідження операцій. Ця теорія використовує математичні методи для оптимізації управлінських рішень, зокрема в умовах багатокритеріальних задач і наявності різних ресурсних обмежень. Методологія дослідження операцій дозволяє обирати оптимальні стратегії навіть за складних взаємодій з оточенням і обмеженої інформації. Цей підхід особливо корисний у системах із високою мірою складності та невизначеності, де ефективне управління може бути досягнуте лише за комплексного аналізу численних факторів і сценаріїв.

Принцип одноразового управління відображає необхідність прийняття рішень з тривалими наслідками, що не потребують подальшого коригування протягом певного часу. Це часто стосується завдань стратегічного планування, ресурсного забезпечення або управління запасами, де рішення має стабільний вплив на систему та не коригується постійно, як це властиво динамічним системам. У цьому випадку управління не є безперервним процесом, а скоріше являє собою разовий вибір оптимальних параметрів, що забезпечують найкращі можливі результати за заданих умов.

Різниця між одноразовим управлінням та класичним підходом полягає саме в характері впливу. У класичній теорії управління передбачається постійне, змінне у часі управління, яке адаптується залежно від стану системи. Одноразове управління, натомість, базується на виборі оптимальних фіксованих параметрів, які формують незмінну поведінку системи протягом заданого періоду часу або до зміни зовнішніх умов.

Дослідження операцій, як дисципліна, використовує управлінські рішення, що не залежать від часу, – так звані *управління-константи* або *параметри системи*. В контексті дослідження операцій метою є вибір таких параметрів, які максимізують або мінімізують певний критерій ефективності системи. Цей критерій, на відміну від функціоналів у динамічних завданнях, є статичною функцією, заданою на множині можливих значень параметрів. Таким чином, критерій оптимізації, як правило, описує стан системи не через її зміну в часі, а через конкретні постійні показники, які можна обрати одноразово.

Одноразове управління широко використовується для вирішення завдань розподілу обмежених ресурсів, вибору оптимальних маршрутів, планування робочих процесів, управління запасами, а також у задачах масового обслуговування.

Оптимізація в задачах одноразового управління часто реалізується як задача пошуку екстремуму функції критерію у просторі параметрів. Для складних завдань, де можливі численні взаємодії та випадкові фактори, такі задачі вирішуються як у детермінованих, так і в стохастичній постановці. Стохастичний підхід дозволяє врахувати випадкові відхилення та адаптувати оптимізаційні моделі до невизначеності, характерної для реального середовища.

Таким чином, *принцип одноразового управління* підходить для систем, де вплив одноразового рішення має тривалий і стабільний ефект. Він дозволяє забезпечити ефективне управління при обмеженій потребі в коригуванні параметрів, і саме завдяки цьому підходу з'явилася можливість вирішувати задачі з широким спектром застосувань у галузі дослідження операцій.

Дослідження операцій, завдяки своїм математичним методам, зокрема, в межах *математичного програмування*, надає можливість ефективно вирішувати завдання оптимізації для широкого спектра практичних задач. Спрощення процедури оперування з константами, порівняно з управлінням динамічними системами, дозволяє теорії дослідження операцій охоплювати складні завдання, де управлінські параметри залишаються незмінними протягом часу. Це знижує потребу в постійних корекціях, дозволяючи натомість зосередитися на початковій оптимізації ключових параметрів.

Один з центральних напрямків дослідження операцій – **теорія прийняття рішень**. Цей напрямок орієнтується на побудову оптимальних планів дій, беручи до уваги початковий стан, кінцеву мету, критерії якості та наявні обмеження. Особливістю задач у теорії прийняття рішень є їхня багатокритеріальність – тобто розв’язок будується на основі декількох показників (наприклад, мінімізація витрат та максимізація продуктивності), що вимагає складного аналізу та зваження критеріїв між собою. Це робить процес прийняття рішень багатовимірним та вимагає використання математичних методів для знаходження екстремуму критерію, як, наприклад, лінійне чи нелінійне програмування, динамічне програмування та інші.

Враховуючи вимоги до оптимізації, застосування теорії прийняття рішень часто передбачає побудову *системи з розімкненим контуром управління*. Такі системи, побудовані на принципах математичного програмування, працюють без зворотного зв’язку: інформація на вході (початковий стан, мета, критерій якості) використовується для отримання оптимального плану дій, але сам вихід результатів (реалізація рішення) не впливає на вхідні параметри. Тобто, система розраховує оптимальний план на основі існуючих даних, але не враховує змін, які відбуваються після прийняття початкового рішення.

Проблеми можуть виникати, коли недосвідчені особи намагаються застосувати підходи теорії прийняття рішень в організаціях, фокусуючись виключно на оптимізації певного критерію без урахування складного, динамічного характеру реальних систем. Часто в таких ситуаціях **абсолютизується значення прийнятого рішення**: основна увага приділяється кількісним показникам або одноразовим управлінським актам, тоді як багатостадійна природа системи ігнорується. Зокрема, нерідко в управлінні з’являється ризик "відірваності" показників, за якими ухвалюється рішення, від реальних цілей та поточного стану системи, що може призвести до негативних наслідків.

Насправді, управління повинно включати всі етапи, що формують замкнений процес, – від аналізу стану системи, через оцінку показників, до ухвалення рішення, і знову до оцінки системи після реалізації цього рішення. Оскільки реальні організаційні системи є динамічними, потрібно постійно відстежувати результати прийнятих рішень і відповідно коригувати управлінські дії. Лише такий системний підхід дозволяє досягти стійкого та ефективного функціонування організації, уникнути накопичення помилок і забезпечити відповідність діяльності стратегічним цілям.

Розглянуті принципи управління, зокрема через інструменти дослідження операцій, надають досліднику надзвичайно широкий спектр методів та можливостей для побудови різноманітних систем управління. При правильному застосуванні ці принципи дозволяють не лише оптимізувати управлінські процеси, але й забезпечують гнучкість, необхідну для адаптації до змінних умов та динамічного середовища.

5.3 Методи управління

Методи управління є основою ефективного функціонування організацій у рамках кібернетичного підходу. Цей підхід включає поділ систем на керуючі й керовані підсистеми, обґрунтування інформаційної сутності управління, застосування зворотного зв'язку та оптимізацію поведінки систем відповідно до визначених цілей. На основі використання зворотного зв'язку методи управління можна розділити на детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований.

Детермінований метод управління орієнтований на побудову чіткої програми дій для досягнення поставленої мети (рис. 5.9). У цьому методі програма, розроблена на початку, залишається незмінною, а зворотний зв'язок застосовується лише для забезпечення її дотримання.

Основні елементи методу:

- *постановка мети*: визначення кінцевого результату.
- *розробка програми дій*: складання детального плану.
- *механізм реалізації*: виконання плану та оцінка результатів через зворотний зв'язок.

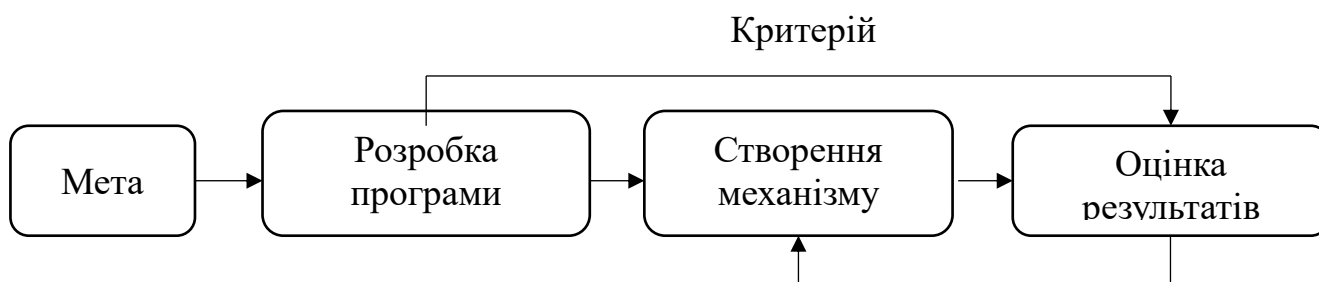


Рисунок 5.9 – Детермінований метод

Зворотний зв'язок виявляє відхилення від плану та повертає систему в заданий стан. Такий метод підходить для стабільних умов, де середовище діяльності не зазнає значних змін, як, наприклад, в організаціях бюрократичного типу. Однак жорсткість методу є його недоліком, адже він не дозволяє адаптуватися до мінливих умов і, відповідно, не передбачає перебудови, якщо мета суперечить новим обставинам.

Програмно-цільовий метод розроблений для мінливих середовищ (рис. 5.10) і має більш розвинену систему зворотного зв'язку. Відмінність від детермінованого методу полягає в тому, що мета, а не план, стає головним критерієм функціонування. Структура методу включає:

- *коригування поведінки системи*: перша петля зворотного зв'язку дозволяє коригувати поведінку системи, якщо вона відхиляється від заданого стану, за умови, що план узгоджується з метою.
- *коригування програми*: друга петля зворотного зв'язку змінює сам план у разі, якщо він суперечить меті.

Цей метод забезпечує гнучкість управління, орієнтуючись не на формальне виконання завдань, а на створення умов для досягнення цілей організації та її

розвитку. Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до нових обставин і продовжувати рух до стратегічних цілей.

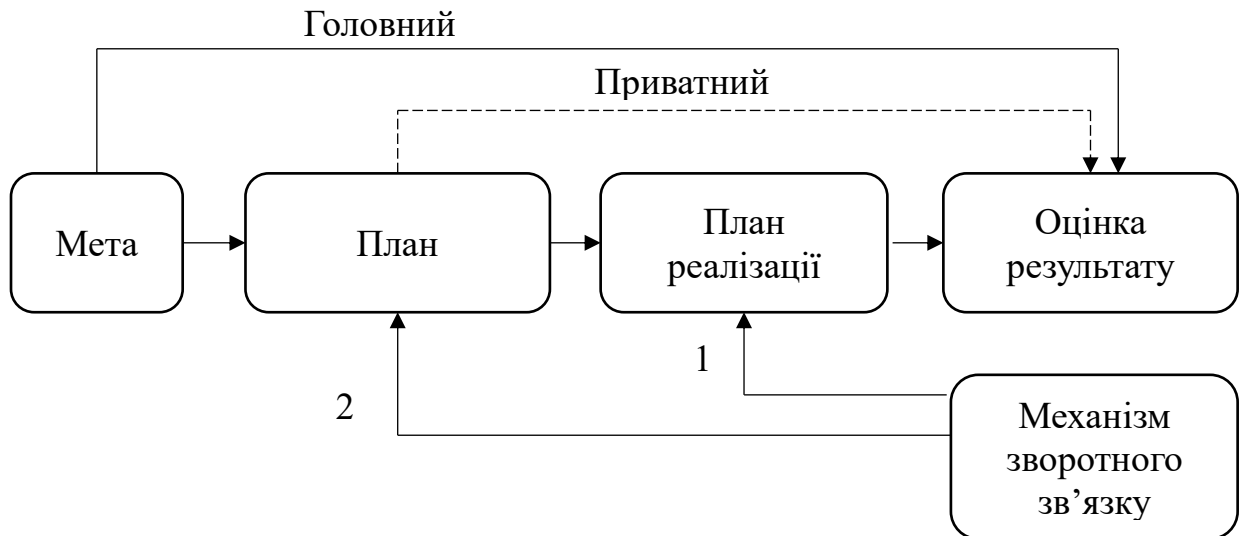


Рисунок 5.10 – Програмно-цільовий метод

Ціннісно-орієнтований метод є подальшим розвитком програмно-цільового підходу (рис. 5.10). Він додає до системи управління *третю петлю зворотного зв'язку*, яка, крім коригування поведінки та програми, дозволяє також змінювати саму мету відповідно до системи цінностей організації. Основні положення методу:

- *система цінностей*: ключова категорія, яка визначає мотивацію й основні цілі управління. Вона стає основою як для формування цілей, так і для глобальної оцінки результатів.

- *гнучкість цілей та планів*: зміни можуть відбуватися як на рівні плану, так і на рівні цілей.

Таким чином, ціннісно-орієнтований метод поєднує в собі принципи детермінованого та програмно-цільового підходів і передбачає їхній перехід один до одного, залежно від потреб.

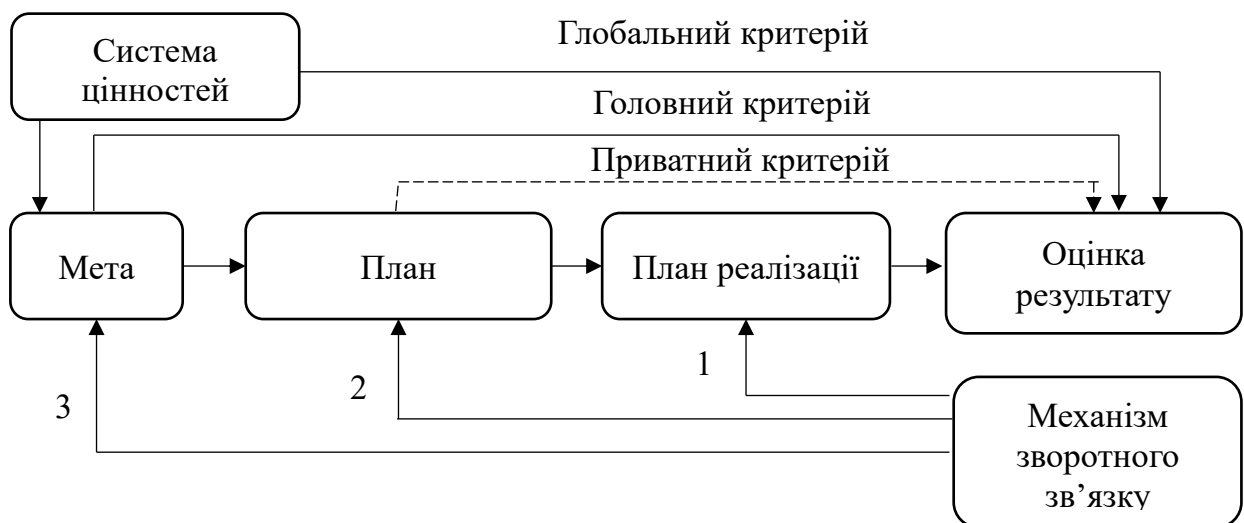


Рисунок 5.11 – Програмно-цільовий метод

Відповідно до цього методу, *система цінностей* стає загальним критерієм управління. Її розвиток дозволяє поступово формувати узагальнену концепцію управління, що враховує змінність пріоритетів і стратегічних цілей.

Загалом, методи управління, побудовані на основі кібернетичного підходу, забезпечують адаптивність та ефективність роботи організацій за допомогою механізмів зворотного зв'язку. Вони допомагають керівникам контролювати та коригувати як процеси, так і цілі діяльності залежно від зміни умов зовнішнього середовища. Відмінності між методами управління – детермінованим, програмно-цільовим та ціннісно-орієнтованим – полягають у гнучкості зворотного зв'язку, рівні адаптації до змін та в центральності різних критеріїв: від статичних планів до динамічних цілей і цінностей.

Кожен метод має свої переваги та обмеження. Детермінований метод підходить для стабільних умов, де важлива точність і постійність дій, тоді як програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований методи є більш гнучкими й орієнтованими на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Особливо ціннісно-орієнтований метод, який враховує не лише змінність планів та цілей, а й стійкість системи цінностей, надає можливість розглядати управління як узагальнену концепцію розвитку організації.

Отже, вибір методу управління має базуватися на особливостях організації та умовах середовища. Уміння обирати і застосовувати відповідний метод дозволяє забезпечити сталість та ефективність функціонування організацій навіть у мінливих обставинах, сприяючи їхньому сталому розвитку та самовдосконаленню.

Тема 6 Самоорганізація

План

- 6.1 Природно наукові засади синергетики.
- 6.2 Синергетична концепція самоорганізації.
- 6.3 Гнучкість організації.
- 6.4. Стійкість організації.

6.1 Природно наукові засади синергетики

Наукові засади синергетики, що включають ідеї самоорганізації та кооперативної взаємодії компонентів у складних системах, є основою нової наукової парадигми, що корінним чином змінює класичне розуміння еволюційних процесів. В основі синергетики лежать принципи нелінійності, самоорганізації та відкритості систем, що дозволяє розглядати ці системи як такі, що здатні до спонтанного порядкування без зовнішнього нав'язування структур, що відрізняється від традиційних уявлень у класичній науці.

Принципи синергетики вперше розробили Ілля Пригожин та Герман Хакен, які зосередили увагу на нелінійних та нерівноважних системах, здатних

до самоорганізації. Ідея самоорганізації – здатність системи спонтанно переходити до впорядкованих структур під впливом внутрішніх процесів – є революційною для науки. В класичній науці вважалося, що матерія без зовнішніх впливів прагне до хаосу та ентропійного вирівнювання, а процеси організації можливі лише за активної участі зовнішнього «спостерігача», наприклад, людини. Однак синергетика продемонструвала, що за певних умов матерія, надана сама собі, здатна зменшувати ентропію і переходити до більш організованого стану, створюючи так званий *антиентропійний рух*.

Роль ентропії та нелінійних процесів у синергетиці відрізняється від класичної термодинаміки, де ентропія виступає мірилом хаосу і вирівнювання системи. У відкритих системах, як було показано Пригожиним, ентропія може зменшуватися, коли система взаємодіє з середовищем, підтримуючи стан, далекий від рівноваги, що, в свою чергу, сприяє самоорганізації. Нелінійні взаємодії та позитивні зворотні зв'язки сприяють розвитку порядку з хаосу, а кооперативна поведінка компонентів системи – досягненню когерентності, коли окремі елементи діють синхронно.

Парадигма синергетики також передбачає, що системи знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем, здійснюють інтенсивний обмін речовиною та енергією, і, внаслідок цього обміну, виникають нові структури і рівні організації. Хакен визначив такий підхід терміном «синергетика» від грецького слова «synergia» (спільна дія), підкреслюючи важливість спільної дії компонентів для утворення впорядкованих структур. Хакен та інші вчені синергетики розглядали приклади у різних галузях – від лазерних процесів до соціальних структур, показуючи, як принципи самоорганізації проявляються в різних сферах науки.

Синергетика як нова наукова парадигма поєднує методології різних наукових галузей, від фізики до соціології, з метою описати складні процеси, що відбуваються у відкритих нерівноважних системах. Основні елементи синергетичної парадигми – це *нелінійність*, яка сприяє непередбачуваним, але закономірним змінам у системах, *самоорганізація* як процес впорядкування зсередини системи та *відкритість систем*, що передбачає обмін енергією та інформацією із середовищем.

Таким чином, синергетика створює наукову основу для дослідження складних систем, зокрема тих, що володіють нелінійними властивостями, як у природничих, так і соціальних науках. Ця нова парадигма дає змогу глибше зрозуміти процеси розвитку, самоорганізації та еволюції, що виходять за рамки детермінованих і передбачуваних процесів класичної науки, та закладає основу для дослідження майбутніх наукових проблем, пов'язаних з поведінкою складних систем.

6.2 Синергетична концепція самоорганізації

Синергетична концепція самоорганізації описує важливі аспекти розвитку складних систем, зокрема їхню здатність до самоорганізації. Залишаючи за собою базові ідеї синергетики, ця концепція дозволяє зрозуміти, як системи,

здатні до самоорганізації, змінюються та еволюціонують в результаті впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Нижче наведено детальніше пояснення основних положень концепції самоорганізації та синергетики:

Синергетика вивчає *відкриті системи*, що перебувають у *нерівноважному стані*. Це означає, що такі системи постійно взаємодіють з оточенням (наприклад, обмінюються енергією та речовиною). Нерівноважність характеризується тим, що система не перебуває в термодинамічній рівновазі, а її еволюція визначається постійними процесами, які дозволяють їй змінювати свій стан та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У рамках синергетики розрізняють два типи процесів: *організація* та *самоорганізація*:

– *організація* передбачає створення структур за допомогою зовнішнього управління або контролю, що часто призводить до формування стабільних і однорідних структур.

– *самоорганізація*, навпаки, характеризується появою складних структур без зовнішнього керівництва. Це процес, коли система спонтанно організовується в результаті внутрішніх взаємодій між її елементами, навіть у відсутності зовнішніх керівних впливів. Важливою особливістю є, що самоорганізація супроводжується *зростанням порядку* в системі, незважаючи на те, що система перебуває в нерівноважному стані.

Самоорганізація призводить до виникнення нових, більш складних у інформаційному плані об'єктів, ніж ті, з яких вони виникають. Це означає, що елементи системи, які взаємодіють між собою, створюють нові форми організації. Ці форми є *динамічними* й адаптуються до змін, що відбуваються в середовищі.

Процеси самоорганізації не є випадковими; їхня *спрямованість* визначається внутрішніми властивостями підсистем системи та впливами зовнішнього середовища. Таким чином, поведінка системи обумовлена як її внутрішньою організацією, так і зовнішніми факторами, які впливають на її еволюцію.

Поведінка підсистем та системи загалом характеризується *спонтанністю*, тобто це не випадкові чи хаотичні дії, а строго детерміновані процеси, що виникають з певних умов. Така спонтанність є результатом самоорганізації в рамках встановлених взаємодій.

У складних системах можуть одночасно відбуватися різні процеси, які можуть мати протилежні напрямки. Наприклад, в одних фазах існування системи процеси самоорганізації можуть домінувати, а в інших – ці процеси можуть бути пригнічені. Такі коливання можуть призводити до *еволюції* або *деградації* системи.

Синергетика визначає *хаос* та *порядок* як глибоко взаємопов'язані явища. У рамках синергетики це означає, що випадкові зміни (хаос) можуть бути джерелом організованості (порядку). Саме через хаос система може знайти нові стійкі стани, що дозволяють їй еволюціонувати.

Синергетика має свою специфічну термінологію, серед якої:

– *атрактор* – це стійкі стани системи, до яких система притягується з різних початкових умов.

– *біфуркації* – точки розгалуження в еволюції системи, коли шлях розвитку може вибиратися з кількох варіантів.

– *фрактали* – об'єкти, що мають властивість самоподібності. Фрактали на різних рівнях виглядають подібно один до одного.

Випадковість (флуктуації) в рамках синергетики має **творчий** характер і є важливим елементом у процесах самоорганізації. Випадкові зміни можуть ініціювати нові стани системи або навіть привести до нових форм організації. Наприклад, випадкова ідея інновації в організації може стати флуктуацією, що призведе до значущих змін у структурі чи процесах цієї організації.

Процеси самоорганізації взаємопов'язані з **зворотними зв'язками**:

– *негативний зворотний зв'язок* допомагає підтримувати порядок у системі, знижуючи відхилення від бажаного стану.

– *позитивний зворотний зв'язок* сприяє нарощуванню змін, що виникають у процесі еволюції системи, з посиленням прогресивних змін.

Ці два принципи взаємодії з часом допомагають системі змінюватися і еволюціонувати, зберігаючи баланс між стабільністю та розвитком.

Для управління складними системами синергетика вказує на важливість створення **стійких структур-атракторів**, таких як фрактальні фабрики у підприємницькому середовищі, що можуть адаптуватися до змінних умов. *Фрактальні фабрики* – це організації, побудовані за принципами самоорганізації, де кожен елемент (фрактал) має свої завдання, але всі разом вони працюють на досягнення загальних цілей. Такий підхід дозволяє максимально використовувати ресурси, зберігаючи при цьому гнучкість і здатність адаптуватися до змін.

Самоорганізація є важливим аспектом розвитку складних систем, що дозволяє їм адаптуватися і еволюціонувати в умовах змінного середовища.

Синергетичний підхід надає нові можливості для управління складними системами, особливо в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Розуміння *атракторів, біфуркацій, фракталів та випадкових флуктуацій* дозволяє краще прогнозувати і управляти процесами еволюції та самоорганізації в різних сферах, від соціальних до економічних і технологічних систем.

Така концепція змінює традиційні підходи до управління, пропонуючи нові стратегії для створення та підтримки стабільних і ефективних систем, які здатні адаптуватися до зовнішніх змін.

6.3 Гнучкість організації

Гнучкість організації є важливою характеристикою, яка забезпечує її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона проявляється на різних рівнях, зокрема в гнучкості процесу, системи та виробничих можливостей організації. Розглянемо детальніше ці аспекти.

Гнучкість організаційного процесу означає здатність процесів організації до оперативних змін, що дозволяє їй ефективно реагувати на змінювані умови та нові виклики.

Гнучкість орієнтації передбачає можливість:

- зміни пріоритетів та цілей без порушення основних напрямів діяльності;
- перегляду поставлених завдань і коригування їх на основі нових умов;
- зміни складу та змісту виконуваних функцій в залежності від потреб;
- адаптації спрямованості процесу у разі відхилення від намічених орієнтирів.

Гнучкість реалізації означає можливість зміни таких параметрів процесу, як:

- форма та способи реалізації (наприклад, методи виконання завдань);
- склад та послідовність стадій;
- параметри, що визначають швидкість, інтенсивність, тривалість процесу та інтервали між його етапами.

Гнучкість процесу забезпечує:

- можливість саморегуляції і самокоригування процесу, що дозволяє оперативно змінювати необхідні характеристики;
- узгодженість між різними етапами процесу, що дозволяє зберігати його цілісність і ефективність;
- більшу надійність виконання, оскільки в разі виникнення збоїв можна швидко внести корективи.

Фактори, що обумовлюють гнучкість процесу:

- підвищення рівня керованості процесу;
- гнучкість системи, яка забезпечує цей процес;
- інформативність процесу для забезпечення повноти та своєчасності інформації;
- сприйнятливості процесу до управлінських впливів;
- оперативності для забезпечення своєчасності змін;
- формування варіантів реалізації процесу та можливість змінювати параметри його тривалості та етапів.

Гнучкість процесу є ключовим елементом *процесуалізації організації*, тобто здатності організації до динамічних змін у своїх процесах в умовах нестабільності чи зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Гнучкість системи – це здатність організації змінювати свої характеристики та адаптуватися до змін середовища. Важливо розуміти, що стабільність організації більше залежить від *динамічної стабільності*, ніж від жорсткої фіксації на певному стані. *Динамічна стабільність* передбачає здатність змінювати свою поведінку в межах заданих параметрів.

Гнучкість організації може бути описана як властивість її структури та поведінки:

- як властивість матеріалу або елемента (наприклад, гумовий предмет змінює форму, зберігаючи основні властивості);

– в контексті кібернетики, гнучкість є схожою на керованість. Це означає здатність вибирати оптимальну стратегію дій з множини можливих варіантів для досягнення заданої мети.

Фактори, що забезпечують гнучкість організації:

- принципи побудови організаційних структур (наприклад, можливість адаптації структури до нових умов);
- технологічна гнучкість, що дозволяє швидко перебудовувати виробничі процеси або випускати нову продукцію;
- сучасні засоби комунікації, що полегшують обмін інформацією та оперативне прийняття рішень;
- характер виробничих відносин, зокрема стиль керівництва, культура організації, психологічний клімат та наявність неформальних груп;
- кваліфікація працівників, їх здатність адаптуватися до нових умов роботи.

Гнучкість структури організації може проявлятися в таких аспектах:

- варіабельність зв'язків і конфігурацій, що дозволяє змінювати організаційну структуру в залежності від потреб;
- замінність структурних блоків і можливість їх функціонування за різними схемами;
- формування додаткових, дублюючих або контрольних зв'язків для посилення надійності організації;
- розвиток середнього рівня управління і розширення периферійних зв'язків.

Виробнича гнучкість має особливе значення в умовах постійно змінюваного попиту на продукцію і технологічних зрушень. Вона визначається здатністю виробничої системи адаптуватися до змінних умов, що стосуються як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Виробнича система, яка поєднує *кваліфіковану робочу силу та універсальне обладнання*, має можливість адаптуватися до нових вимог без значних витрат. Крім того, система може оптимізувати використання транспортних зв'язків і організувати комплексне управління для адаптації виробничих процесів.

Важливі аспекти виробничої гнучкості:

- підвищення продуктивності праці та ефективності використання устаткування;
- можливість адаптації виробничих ліній до випуску нової продукції, що відповідає змінам в попиті;
- здатність оптимізувати виробничі процеси з урахуванням зовнішніх змін.

Гнучкість виробничої системи забезпечує її здатність оперативно реагувати на зміни в попиті, технологічні зміни або зміни в вимогах до продукції. Вона є не кінцевою метою, а важливим інструментом для досягнення ефективності при роботі в умовах змін.

Основні фактори виробничої гнучкості:

- ціль виробничої системи, яка визначає її здатність адаптуватися до вимог ринку;

- взаємодія із зовнішнім середовищем, зокрема, ефективність реакції на зміни в попиті або вимоги до нової продукції;
- принципи побудови технологічних машин і здатність їх модифікації для виробництва різних видів продукції;
- функціонування людино-машинних систем, що дозволяє швидко вносити зміни в робочі процеси та виробничі налаштування.

Загалом, **виробнича гнучкість** забезпечує організацію здатністю змінювати свої виробничі процеси та зберігати ефективність навіть в умовах високої невизначеності та змін.

6.4 Стійкість організації

Будь-яка організація, як складне системне утворення, характеризується певними властивостями. Тривалий час основною властивістю організації вважалася її цілеспрямованість, тобто здатність досягати своїх цілей, які можуть бути визначені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Однак останнім часом все більше уваги приділяється іншій важливій якості організації – її **стійкості**.

Стійкість організації визначається її здатністю до самопідтримки та саморегуляції, що забезпечується розвитком та вдосконаленням соціальних функцій. Як відкрита система, організація прагне зберігати баланс між своїми внутрішніми можливостями і впливами навколишнього середовища, аби зберігати стабільний стан.

Стійкість системи – це її здатність повертатися до рівноважного стану після того, як вона зазнала внутрішніх або зовнішніх впливів. У минулому підприємства діяли в умовах стабільних ринків, де зовнішнє середовище мало обмежений вплив на їх функціонування. Однак у сучасних умовах, коли економіка масового виробництва змінюється на економіку індивідуальних послуг, зовнішнє середовище організації постійно змінюється. Це потребує від організацій здатності швидко адаптуватися до змін.

Принцип, запропонований Р. Ешбі, полягає в тому, що для успішного протистояння середовищу, складність і швидкість прийняття рішень організації повинні відповідати складності та швидкості змін у середовищі. В іншому випадку організація не зможе зберігати стійкість.

Рівновага організації пов'язана з дією різних сил (внутрішніх та зовнішніх), що прагнуть змінити систему. Однак, система, щоб зберігати свою життєздатність, повинна знаходитися в стані рівноваги. Водночас, рівновага економічних систем не є статичною і абсолютно сталого стану не досягається, оскільки організація постійно реагує на зміни середовища.

Динамічна рівновага, яка є критичною для стійкості, передбачає постійні адаптаційні процеси. Якщо організація не здатна забезпечити свою адаптацію до зовнішніх змін, то її існування стане неможливим.

Розрізняють кілька видів стійкості організації:

1. **Зовнішня стійкість** – забезпечується управлінням середовищем і часто досягається через державне регулювання або економічну підтримку.

2. Внутрішня стійкість – це здатність організації своєчасно та економічно реагувати на зміни у середовищі, зокрема через ефективне управління капіталом, фінансами та іншими внутрішніми ресурсами.

3. Успадкована стійкість – забезпечується формуванням внутрішнього потенціалу організації, що включає її здатність пристосовуватися до змін на довгострокову перспективу.

Існує також класифікація стійкості за типами: **кількісна, структурна, сумарна** тощо. Найважливішою є стійкість щодо найбільш слабких елементів системи, оскільки її загальна стійкість залежить від найбільш вразливих частин.

Нестійкість системи іноді веде до кризи, яка є процесом зміни організаційної форми та переходом до нової рівноваги. Кризу можна подолати двома основними способами: шляхом злиття з іншою системою або шляхом розвитку окремих підсистем.

Криза – це нормальний процес розвитку будь-якої системи. Вона може бути спричинена змінами в зовнішньому середовищі чи внутрішніми факторами організації, і її подолання вимагає оперативних і стратегічних дій. Наприклад, у випадку кризи ліквідності організація повинна терміново реагувати на втрату платоспроможності, в той час як стратегічна криза вимагає глибшого аналізу й довгострокових рішень.

Загалом, **управління змінами** є важливим аспектом забезпечення стійкості організації. Воно включає в себе як спонтанні, так і усвідомлені зміни, що можуть бути еволюційними або радикальними. Для ефективного управління змінами важливо враховувати опір, що може виникати в процесі реалізації змін, а також підготовленість організації до адаптації та здатність персоналу формувати нові знання та підходи.

Управління змінами дозволяє організації зберігати стійкість у мінливому середовищі, але для цього необхідно мати індивідуально адаптовані стратегії, відповідно до потреб і особливостей конкретної організації.

Змістовий модуль 3 Розвиток організації

Тема 7 Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

План

7.1 Внутрішнє середовище організації.

7.2 Зовнішнє середовище організації.

7.3 Методи діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

7.1 Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації є однією з найважливіших складових загального середовища, що безпосередньо впливає на її функціонування. Воно

включає всі елементи, які контролюються і регулюються всередині організації, і взаємодіють між собою для досягнення цілей компанії.

Основні змінні, які вимагають уваги керівництва:

1. *Цілі* – це кінцеві бажані результати, яких прагне досягти організація. Вони визначають напрямок діяльності і є основою для прийняття управлінських рішень.

2. *Структура організації* – це організаційна схема, яка визначає взаємозв'язки між різними рівнями управління і функціональними підрозділами, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей. Структура включає в себе:

Спеціалізований поділ праці – це розподіл робіт між фахівцями, кожен з яких має виконувати завдання, що відповідають його кваліфікації (наприклад, експерти з маркетингу, фінансів, виробництва).

Сфера контролю – кількість працівників, якими один керівник може ефективно управляти.

3. *Завдання* – це конкретні дії або роботи, які повинні бути виконані відповідно до встановлених норм і термінів. Завдання поділяються на:

Робота з людьми – взаємодія з персоналом.

Робота з предметами (машинами, сировиною, інструментами).

Робота з інформацією – обробка, зберігання та передача даних.

4. *Технології* – це сукупність методів, інструментів та знань, що використовуються для перетворення ресурсів (людей, матеріалів, інформації) на готові продукти чи послуги. Технології включають не тільки обладнання і процеси, а й організацію робіт, що дозволяє досягти оптимальних результатів.

5. *Персонал* – люди, що працюють в організації, є основним ресурсом для досягнення цілей. Керівництво досягає результатів через управління людським потенціалом. Аспекти людської змінної включають:

Поведінка окремих працівників та груп.

Лідерство і вплив керівника на персонал.

6. *Організаційна культура* – система спільних цінностей, норм та переконань, що формують поведінку працівників. Вона сприяє інтеграції індивідуальних і організаційних цілей. Висока організаційна культура допомагає створити імідж компанії, залучати талановитих співробітників і споживачів.

Внутрішнє середовище організації є важливою складовою її загального функціонування, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність досягнення цілей та результативність діяльності. Основними елементами внутрішнього середовища є цілі організації, її структура, завдання, технології, персонал та організаційна культура, кожен з яких виконує важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку компанії. Управління цими елементами дозволяє організації не лише досягти визначених результатів, а й адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища є необхідним для того, щоб керівництво могло своєчасно виявляти потенційні можливості та проблеми, оптимізувати використання ресурсів і ефективно реагувати на виклики. Застосування різноманітних методів дослідження внутрішнього середовища (аналітичних,

експертних, діагностичних тощо) дозволяє розробити стратегії для покращення результатів діяльності організації та досягнення її довгострокових цілей. Таким чином, правильне управління внутрішнім середовищем є критичним фактором успіху будь-якої організації в умовах сучасної економічної конкуренції.

7.2 Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище організації є важливим компонентом, який визначає умови її функціонування та розвитку. Вивчення зовнішнього середовища в контексті управлінської теорії стало необхідним вже в середині ХХ століття, коли в управлінській думці виникла потреба у врахуванні різноманітних зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність організації.

Зміни, що відбуваються в глобальному та локальному контекстах, істотно змінюють вимоги до управлінських підходів, і організації змушені адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити свою життєздатність та успіх. Організація, як відкрита система, не може існувати ізольовано від зовнішнього середовища: вона активно взаємодіє з ним, отримуючи ресурси та енергію, а також постачаючи свою продукцію чи послуги споживачам.

Зовнішнє середовище організації є багатогранним і складається з різних аспектів, які можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на діяльність організації. Для глибокого аналізу середовища важливо визначити його основні характеристики, що включають взаємопов'язаність, складність, рухливість і невизначеність.

1. **Взаємопов'язаність чинників середовища** – цей аспект підкреслює, що зміни в одному елементі зовнішнього середовища можуть призводити до змін в інших елементах. Наприклад, економічні фактори (інфляція, зміни валютних курсів) можуть впливати на технологічні інновації та соціокультурні тренди, що, у свою чергу, відобразяться на споживчому попиті та конкуренції.

2. **Складність середовища** – цей фактор стосується численності та різноманітності елементів, на які організація повинна реагувати. Складність середовища може змінюватися в залежності від галузі та регіону діяльності. Організації, що працюють в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та впливу державних регуляцій, мають справу з набагато більш складним середовищем, ніж організації, які функціонують у стабільних умовах з мінімальною конкуренцією.

3. **Рухливість середовища** – цей чинник характеризує швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. В умовах високої рухливості організація повинна бути готовою до швидких змін, адаптуючи свої стратегії та операції в реальному часі.

4. **Невизначеність середовища** – цей аспект визначає рівень впевненості в наявній інформації щодо зовнішнього середовища. Чим вищий рівень невизначеності, тим складніше організації приймати ефективні рішення, оскільки необхідно працювати з неповною чи суперечливою інформацією.

Зовнішнє середовище організації поділяється на два основних типи: середовище прямого впливу та середовище непрямого впливу.

1. *Середовище прямого впливу (мікросередовище)* включає ті чинники, які безпосередньо взаємодіють з організацією і можуть бути безпосередньо вплинути на її операційну діяльність. Це:

– *Постачальники*, що забезпечують організацію матеріальними ресурсами, енергією та іншими необхідними компонентами для виробничого процесу. Залежність від постачальників може створювати ризики в разі перебоїв у постачанні чи зміни умов співпраці.

– *Капітал* – фінансові ресурси, необхідні для розвитку та підтримки діяльності організації. Це можуть бути інвестиції, кредити, акціонерний капітал.

– *Трудові ресурси* – кваліфіковані кадри, що є основним елементом для досягнення цілей організації. Організації повинні забезпечити залучення та утримання талантів, що є критично важливим для ефективної діяльності.

– *Конкуренти* – організації, що працюють в тій самій галузі, і мають вплив на умови на ринку, ціноутворення та доступність ресурсів.

– *Споживачі* – кінцеві користувачі продуктів або послуг організації. Їх потреби і поведінка визначають, що і як має вироблятися, які характеристики товару чи послуги є важливими для задоволення попиту.

2. *Середовище непрямого впливу (макросередовище)* – це елементи, які впливають на організацію побічно, через зміни в широкому соціально-економічному контексті. До таких факторів належать:

– *Технологія* – новітні інновації та технологічні досягнення можуть змінити конкурентні переваги організацій, прискорити або сповільнити розвиток ринку.

– *Економічний стан* – загальна економічна ситуація, стан ринку праці, інфляція, зміни валютних курсів тощо.

– *Соціокультурні фактори* – зміни в суспільних цінностях, поведінкових моделях споживачів і культурних уподобаннях можуть значно вплинути на попит і поведінку клієнтів.

– *Політичні чинники* – зміни в законодавстві, державна політика в економічній, екологічній, трудовій сферах можуть суттєво змінити умови діяльності організацій.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою процесу стратегічного управління організацією. Оскільки організація залежить від зовнішніх факторів, то вона повинна постійно моніторити та адаптувати свої стратегії до змін у цих факторах. Стратегічне управління починається з глибокого аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє виявити можливості та загрози, а також адаптувати організацію до умов, що змінюються.

Ключовими етапами аналізу зовнішнього середовища є:

– Визначення основних факторів, що впливають на діяльність організації.

– Оцінка сили та швидкості змін у кожному з цих факторів.

– Ідентифікація можливостей і загроз, які виникають через зміни в зовнішньому середовищі.

– Розробка стратегій, які дозволяють організації адаптуватися до цих змін.

У результаті організація отримує необхідні дані для формулювання місії, визначення стратегічних цілей та створення стратегії розвитку, що дасть змогу ефективно реагувати на виклики та забезпечити довгострокову успішність.

Зовнішнє середовище організації має значний вплив на її діяльність, ефективність та довгострокове існування. Оскільки організація є відкритою системою, її успіх залежить від здатності адаптуватися до змін, що відбуваються в економічному, політичному, соціокультурному та технологічному середовищах. Розуміння і аналіз зовнішніх чинників – як тих, що мають прямий вплив (наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти), так і тих, що діють опосередковано (зміни в економіці, соціокультурні та політичні фактори) – є важливою частиною управлінського процесу.

Незважаючи на те, що організація не може повністю контролювати ці фактори, вона повинна здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, щоб швидко реагувати на можливі загрози та використовувати нові можливості. Здатність організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність і досягати своїх стратегічних цілей. Тому ефективний аналіз зовнішнього середовища є основою для вироблення стратегії організації та визначення шляхів для реалізації її місії та цілей.

7.3 Методи діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Аналіз середовища дає оцінку стану та перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і чинників середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників середовища, на які організація неспроможна безпосередньо впливати.

Аналіз середовища організації є важливим інструментом для оцінки її позицій на ринку та розробки стратегій розвитку. Він допомагає виявити фактори, які можуть вплинути на діяльність організації, як зовнішні, так і внутрішні.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про фактори, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво має оцінити: чи має фірма внутрішні сили, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називається *управлінським обстеженням*. *Управлінське обстеження* дає методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін. До управлінського обстеження включаються п'ять функцій – маркетинг, фінанси, (операції) виробництво, людські ресурси, а також культура та образ корпорацій.

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Розглянемо деякі з методів діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

SWOT-аналіз

Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства та ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виходять з його найближчого оточення (середовища).

Сильні сторони (Strengths) – переваги організації;

Слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки організації;

Можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;

Загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити становище організації на ринку.

Для проведення аналізу необхідно:

– Визначити основний напрямок розвитку підприємства (його місію).

– Зважити сили та оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у зазначеному напрямку та яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз).

– Поставити перед підприємством цілі з огляду на його реальні можливості (визначення стратегічних цілей підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні осередки матриці необхідно занести сильні та слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та загрози.

Сильні сторони підприємства – те, в чому воно досягло успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології та сучасного обладнання, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, популярності торгової марки тощо.

Слабкі сторони підприємства – відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки що не вдається порівняно з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна навести занадто вузький асортимент товарів, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу тощо.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і тощо. Слід зазначити, що з точки зору SWOT-аналізу можливостями є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози – події, настання яких може мати несприятливий вплив на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід ринку нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

Крок 1. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.

Для того щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства необхідно:

- скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство;
- за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що слабкою;
- з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства та занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінки підприємства можна скористатися такими параметрами:

Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо)

Виробництво (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу обладнання, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини і матеріалів тощо).

Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо).

Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових товарів та послуг для підприємства, ступінь їх новизни (незначні чи кардинальні зміни), терміни окупності коштів, вкладених у розробку новинок тощо).

Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Заповнюється таблиця (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Приклад визначення сильних та слабких сторін організації

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
2. Виробництво	Висока якість товарів, що випускаються Перевірений та надійний постачальник комплектуючих	Високий ступінь зносу обладнання – до 80% за окремими групами Собівартість продукції на 10% вища, ніж у основних конкурентів
3. тощо...		

З усього списку сильних та слабких сторін підприємства необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші та найслабші сторони) та записати їх у відповідні осередки матриці SWOT-аналізу.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей та загроз

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством – побачити можливості та загрози. Методика визначення ринкових можливостей та загроз практично ідентична методиці визначення сильних та слабких сторін підприємства:

За основу можна взяти наступний перелік параметрів:

Чинники попиту (тут доцільно взяти до уваги ємність ринку, темпи його зростання чи скорочення, структуру попиту продукцію вашого підприємства тощо).

Фактори конкуренції (слід враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок та виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо).

Фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умов поставок матеріалів та комплектуючих).

Економічні чинники (враховується курс рубля (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави).

Політичні та правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законотворчості, рівень корумпованості влади тощо).

Науково-технічні чинники (зазвичай беруть до уваги рівень розвитку науки, рівень впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки).

Соціально-демографічні чинники (слід врахувати чисельність та статеву-вікову структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення тощо).

Соціально-культурні чинники (зазвичай враховуються традиції та система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів та послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо).

Природні та екологічні фактори (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо).

І, нарешті, **міжнародні чинники** (серед них враховується рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів тощо)

Далі, знову ж таки, заповнюється таблиця (табл. 7.2).

Необхідно вибрати з усього списку можливостей та загроз найважливіші, і занести їх у відповідні осередки матриці SWOT-аналізу.

У заповненій матриці SWOT-аналізу видно повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також перспективи, що відкриваються перед підприємством і загрожують йому небезпеки.

Таблиця 7.2 – Приклад визначення ринкових можливостей та загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно отримувати ліцензію на зайняття цим видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок великої іноземної компанії-конкурента
2. Збут	На ринку з'явилася нова роздрібна мережа, яка зараз обирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру

Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами дозволяє відповісти на такі питання щодо подальшого розвитку бізнесу:

Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку застосовується трохи видозмінена матриця SWOT-аналізу (табл. 7.3)

Таблиця 7.3 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. Поява нової роздрібної мережі тощо	1.Поява великого конкурента тощо.
Сильні сторони 1. Висока якість продукції.	1. Як скористатися можливостями П спробувати увійти до числа постачальників нової мережі, наголосивши на якості нашої продукції	2. За рахунок чого можна знизити загрози У тримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
Слабкі сторони 1. Висока собівартість продукції	3. Що може завадити скористатися можливостями Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вищі, ніж у конкурентів	4. Найбільші небезпеки для фірми Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за нижчими цінами

Заповнивши таку матрицю можна побачити результат:

- визначено основні напрямки розвитку підприємства
- сформульовано основні проблеми підприємства, що підлягають якнайшвидшому вирішенню для успішного розвитку бізнесу.

SNW – аналіз

SNW – аналіз – це вдосконалений SWOT-аналіз.

Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона), Weakness (слабка сторона).

На відміну від аналізу слабких і сильних сторін за матрицею SWOT-аналіз, SNW – аналіз також пропонує середньоринковий стан (N). Основна причина додавання нейтральної сторони є те, що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по всіх крім однієї ключових позицій знаходиться в стані N, і тільки по одному в стані S».

Для складання SNW – аналізу також заповнюється таблична форма, якій передують усі етапи підготовки, перелічені вище у методиці SWOT-аналізу. Нижче наведено приблизну форму аналізу в табл.7.4

Таблиця 7.4 – Матриця SNW – аналізу

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4
Стратегія організації			
Бізнес-стратегії			
Оргструктура			
Фінанси			
Продукт як конкурентоспроможність			
Структура витрат			
Дистрибуція як система реалізації продукції			
Інформаційна технологія			
Інновації як спосіб реалізації на ринку продуктів			
Додаткові стратегічні позиції (з урахуванням специфіки організації)			

PEST- аналіз

Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP-аналізу. Термін «STEP» означає аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів.

Існує два основні варіанти STEP-і PEST – аналізу. Варіант STEP-аналізу використовується для країн із розвинутою економікою та стабільною політичною системою, пріоритети – облік соціальних та технологічних факторів. Для аналізу макросередовища у країнах, де економіка слабо розвинена і перебуває у перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де першому місці чинники політики та економіки. При виборі першого або другого варіанта критерієм є пріоритетність обліку тих чи інших груп факторів макросередовища з точки зору сили можливого впливу та стабільності факторів для моніторингу.

Таким чином, *PEST- аналіз* – це інструмент, призначений для виявлення: політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society), технологічних (Technology) аспектів середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії. Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії та отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини

розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Так само важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім фактором є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін та втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Важливим під час проведення PEST-аналізу є вимога системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох зазначених компонент, оскільки ці компоненти тісним і складним чином взаємопов'язані

Даний вид аналізу може проводитися з використанням різних форматів, часто це два варіанти: проста чотирипільна матриця, зовнішній вигляд якої наводиться нижче в таблиці. 7.5 та таблична форма STEP-аналізу (табл. 7.6) Кожен з цих варіантів має переваги та недоліки. Вибір способів проведення аналізу залежить від цілей аналізу, ступеня готовності експертів та цілого ряду інших факторів.

Таблиця 7.5 – Чотирьохпольна матриця PEST- аналізу

Політичні чинники	Економічні чинники
1	1
2	2
.....
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1	1
2	2
.....

Таблиця 7.6 – Таблична форма для проведення STEP-аналізу

Групи факторів	Події/ чинники	Небезпека / можливість	Ймовірність події чи прояви фактора	Важли- вість фактора чи події	Вплив на компанію	Прогр дійст .
Політичні	1 2					
Економічні _	1 2					
Соціальні	1 2					
Технологічні	1 2					

Методика STEP-аналізу, як і інші перераховані тут методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. І тут фіксують показники динаміки чинників та їх вплив на підприємство. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного підприємства на сукупність факторів

макросередовища. Це свого роду модель досвіду, яка може дозволити підвищити якість ухвалення всіх видів ринкових рішень підприємства.

SWOT-аналіз є найбільш універсальним методом для вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів організації, який дозволяє здійснити стратегічне планування.

SNW-аналіз дає більше гнучкості в оцінці конкурентних позицій, вводячи «нейтральні» фактори для більш точного визначення стратегії.

PEST-аналіз допомагає відстежувати макросередовище та виявляти фактори, що можуть серйозно вплинути на бізнес в довгостроковій перспективі.

Наведені методи дають змогу не лише здійснити оцінку поточної ситуації, а й прогнозувати зміни в ринкових умовах, що дозволяє організації оперативно реагувати на нові можливості чи загрози.

Тема 8 Організаційне проектування

План

8.1 Сутність та етапи організаційного проектування.

8.2 Методологія проектування організаційних форм управління.

8.3 Процес проектування організаційних форм управління.

8.4 Оцінка методології та ефективності проектування організаційних форм управління.

8.1 Сутність та етапи організаційного проектування

Організаційне проектування – це процес розробки структури та організаційних елементів підприємства для забезпечення його ефективного функціонування, підвищення продуктивності, стійкості та економічності. Це важлива складова стратегічного управління, яке допомагає організаціям адаптуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проектування організації ґрунтується на розробці організаційних змінних, таких як:

Місія організації – основна мета, заради якої існує організація;

Цілі організації – специфічні завдання, до яких організація прагне досягти;

Економічний потенціал – фінансові, людські та матеріальні ресурси;

Структура організації – підрозділи, департаменти, їх взаємодія та ієрархія;

Бізнес-процеси – потоки робіт та інформації, що проходять через організацію;

Організаційна культура – система цінностей, норм і переконань, які визначають поведінку працівників.

Метою організаційного проектування є створення оптимальних умов для досягнення поставлених цілей, ефективного використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг.

Організації, враховуючи свою орієнтацію на майбутнє, можна поділити на три основні категорії:

1. **Компанії, які бачать потреби в змінах.** Це організації, що активно реагують на зміни у зовнішньому середовищі, ідентифікують проблеми та можливості та готові до гнучких змін у своїй структурі та стратегії.

2. **Підприємства, які визнають необхідність постійної модернізації.** Ці організації орієнтовані на підтримку стабільності та поступового вдосконалення своїх процесів без радикальних змін. Вони часто вдосконалюють існуючі структури, технічні засоби, бізнес-процеси для покращення ефективності.

3. **Компанії, які створюють принципово нове.** Це організації, які намагаються створити абсолютно нові продукти чи послуги, яких ще не існує на ринку. Вони володіють великою здатністю до інновацій і ризикують, впроваджуючи новаторські ідеї.

Процес організаційного проектування можна поділити на кілька етапів, кожен з яких містить важливі задачі, які необхідно вирішити для розробки ефективної організаційної структури.

1. **Майбутній стан.** На цьому етапі організація визначає, якою вона повинна бути в майбутньому, тобто визначає стратегічні цілі, які мають бути досягнуті. Це включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення напрямів розвитку та ресурсів, необхідних для реалізації цього майбутнього стану.

2. **Теперішній стан:** Тут організація оцінює свою поточну ситуацію. Це включає аналіз існуючих структур, процесів, кадрового потенціалу, ефективності бізнес-процесів та наявних ресурсів. Цей етап важливий для визначення прогалів між поточною ситуацією та бажаним майбутнім станом.

3. **Перехідний стан.** Це етап розробки та впровадження плану змін, щоб перейти від теперішнього стану до бажаного майбутнього. Включає визначення конкретних кроків, змін у структурі, процесах, впровадження нових технологій чи методів управління.

Організаційне проектування є складним багатогранним процесом, що складається з кількох основних операцій, які взаємопов'язані між собою:

1. **Передпроектні роботи.** Цей етап включає проведення прикладних досліджень для вивчення потреб організації, аналіз можливих варіантів вирішення проблем, складання технічного завдання на проєкт, а також розрахунок потреби в ресурсах (фінансових, людських, технічних) для виконання проєктних робіт. Оцінка можливих варіантів рішень дозволяє вибрати найбільш ефективний шлях.

2. **Технічне проектування.** На цьому етапі здійснюється розробка основних рішень, що стосуються організаційної структури. Це включає обґрунтування та розробку детальних рішень щодо змін у структурі управління, бізнес-процесах, розподілі функцій, прав та обов'язків. Рішення повинні бути практичними та відповідати потребам організації.

3. **Робоче проектування.** Це заключний етап, на якому розробляється повний комплект документації для впровадження змін у організаційну

структуру. Також проводиться експертиза проєкту з метою виявлення можливих недоліків чи ризиків, що можуть виникнути під час впровадження змін.

Процес організаційного проєктування є складним і залежить від багатьох факторів, які можуть мати ситуативний характер. ***Серед основних чинників можна виділити:***

1. *Стан зовнішнього середовища.* Зміни в ринку, економічна ситуація, політична стабільність, технологічний прогрес можуть вимагати змін в організаційній структурі компанії.

2. *Технологія роботи в організації.* Впровадження нових технологій, автоматизація процесів чи зміна способів виробництва може змусити організацію змінювати свою структуру і способи управління.

3. *Стратегічний вибір керівництва організації.* Вибір стратегії розвитку організації, орієнтація на зростання, стабільність чи інновації визначають необхідність змін у її організаційній структурі.

4. *Поводження працівників.* Взаємодія між співробітниками, їх мотивація та рівень кваліфікації також мають важливе значення для ефективності організаційного проєктування.

За словами Б. З. Мільнера, розробка організаційних структур управління є важливим завданням для адаптації організацій до нових умов ринку. Мільнер підкреслює важливість використання наукових методів проєктування, а не механічного перенесення старих схем на нові умови.

Основні проблеми організаційного проєктування, за Мільнером:

– *Застарілі організаційні форми.* Використання традиційних схем в умовах ринкової економіки може призвести до неефективності управління та деформації завдань.

– *Відокремлення управління від технічних аспектів.* Управління не повинно бути ізольоване від технічних змін, і нові технології управління повинні узгоджуватися з організаційною структурою.

– *Потреба в наукових методах проєктування.* Створення ефективної організаційної структури має спиратися не тільки на інтуїцію, а й на науково обґрунтовані методи.

Таким чином, організаційне проєктування є невід'ємною частиною стратегічного управління організацією. Враховуючи різноманітні чинники, що впливають на організаційну структуру, важливо використовувати системний підхід для створення адаптивних і гнучких організацій, здатних швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

8.2 Методологія проєктування організаційних форм управління

При розробці принципів та методики проєктування структур управління важливо відмовитись від спрощеного уявлення про організаційну структуру як статичний набір органів, які виконують спеціалізовані функції. Організаційна структура управління є багатогранним і складним поняттям, що включає систему цілей і їх розподіл між різними рівнями організації, а також визначає склад підрозділів, їх взаємозв'язки, завдання, функції, відповідальність і

повноваження. Крім того, організаційна структура управління включає комунікації, інформаційні потоки та документообіг, а також є важливою поведінковою системою, яка взаємодіє через групи людей, що вирішують спільні завдання.

Процес проєктування організаційної структури має бути підкріплений науковими методами, підходами, принципами і технологіями, що дозволяють створювати ефективні структури управління організацією. Методологічні підходи до проєктування організаційних структур можна поділити на чотири основні групи: метод аналогій, експертний метод, метод структуризації цілей і метод організаційного моделювання.

Процес організаційного проєктування включає три основні етапи:

1. *Підпроектна підготовка* – етап збору та аналізу вихідних даних, визначення вимог до нової структури, формулювання цілей і завдань проєкту, оцінка ресурсів і ефективності.

2. *Проєктування організаційної системи* – етап розробки конкретної організаційної структури, планування робочих місць, визначення ролей, обов’язків, організації комунікацій та контролю.

3. *Впровадження організаційного проєкту* – етап, що включає організацію переходу на нову структуру, навчання співробітників і встановлення механізмів контролю та взаємодії.

Експертиза проєктів є важливим елементом організаційного проєктування і включає оцінку проєктів з метою визначення їхньої ефективності та обґрунтованості. Вона оцінює різні аспекти проєкту, такі як фінансова обґрунтованість, технічні та технологічні аспекти, ризики та можливості, а також правову відповідність.

Метод аналогій базується на використанні досвіду проєктування організаційних структур в аналогічних організаціях. Він дозволяє застосовувати типові організаційні форми, що довели свою ефективність у подібних умовах. Використовуються два підходи:

– Виявлення основних організаційних характеристик і форм управління для конкретних галузей.

– Типізація загальних рішень щодо організаційних форм і взаємозв’язків між ланками управління.

Експертний метод передбачає вивчення рекомендацій і пропозицій фахівців у галузі управління. Це дозволяє виявити особливості роботи управлінських структур та їх недоліки. За результатами експертних опитувань формуються рекомендації щодо удосконалення організаційної структури. Цей метод застосовується в комбінації з іншими методами, зокрема методом аналогій і структуризації цілей.

Метод структуризації цілей передбачає створення системи цілей організації, яка стане основою для побудови організаційної структури. Цілі організації повинні бути зв’язані з конкретними видами діяльності, незалежно від того, до яких підрозділів вони належать. *Процес включає:*

– Розробку структури цілей, що є основою для подальшої організації діяльності.

– Аналіз запропонованих варіантів організаційної структури з урахуванням досягнення кожної мети.

– Розробку карт прав та відповідальності для кожного підрозділу.

Метод організаційного моделювання передбачає використання математичних, графічних або інших формалізованих моделей для розподілу повноважень і відповідальностей в організації. Це дозволяє ефективно оцінювати різні варіанти організаційних структур, аналізувати їх зв'язки та визначати ступінь раціональності організаційних рішень.

Процес проектування організаційної структури управління повинен бути комплексним і використовувати різні методи, що взаємодіють між собою на різних етапах проектування. Вибір методів залежить від типу проблеми, специфіки організації та доступних ресурсів.

8.3 Процес проектування організаційних форм управління

Процес проектування організаційних форм управління є складним і багатоступеневим завданням, що охоплює широкий спектр аспектів діяльності організації. Для успішного виконання цього процесу необхідно врахувати всі складові, що впливають на ефективність управління. Розглянемо кожен з етапів та ключових елементів організаційного проектування більш детально.

Процес проектування організаційних форм управління є складним і багатоступеневим завданням, що охоплює широкий спектр аспектів діяльності організації. Для успішного виконання цього процесу необхідно врахувати всі складові, що впливають на ефективність управління. Розглянемо кожен з етапів та ключових елементів організаційного проектування більш детально.

1. Ідея організаційного проекту структури управління. Процес проектування організаційної структури починається з визначення ідеї, яка має ґрунтуватися на загальній стратегії організації. Ідея проекту є основою для побудови ефективної управлінської системи, що відповідає потребам організації та її цілям. Зазвичай вона формується через маркетингові дослідження, аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Це допомагає забезпечити стратегічну спрямованість проекту, узгоджуючи структуру з майбутніми змінами на ринку або в технологіях.

2. Виробнича структура організації. На цьому етапі визначається, як буде організовано виробництво, яке відобразить чисельність та взаємозв'язки між виробничими підрозділами. Створення оптимальної виробничої структури є критично важливим для досягнення високої ефективності. Це передбачає вивчення потреб в ресурсах, планування функцій, визначення кількості і характеру підрозділів, їх взаємодії, а також процесів виробництва.

3. Організаційна структура організації. Розробка організаційної структури є ключовим моментом, оскільки вона визначає, як організовані всі управлінські ланки та їх взаємодія. Це включає визначення рівнів ієрархії, характеру підпорядкування, а також організацію процесів управління. Структура може бути лінійною, функціональною, матричною або іншими варіантами, залежно від потреб організації.

4. Персонал організації. Успіх проекту організаційного управління неможливий без врахування людських ресурсів. Розробка кадрової політики, підбір кваліфікованого персоналу та його розподіл за підрозділами є важливим етапом. Необхідно визначити чисельність працівників, їх кваліфікаційні вимоги та планування кар'єрного розвитку.

5. Потреба в матеріальних та фінансових ресурсах. Проектування організаційної структури також включає оцінку потреби в ресурсах, таких як матеріали, технології, фінанси та обладнання. Оцінка вартості ресурсу є важливою для забезпечення того, щоб структура була не лише ефективною, але й економічно життєздатною.

6. Інформаційне забезпечення управління. Сучасне управління не може існувати без ефективних інформаційних систем. Розробка схем і процедур збору, обробки та передачі інформації є важливим етапом проектування. Це включає в себе як внутрішню комунікацію між підрозділами, так і зовнішні зв'язки з контрагентами та споживачами.

7. Взаємодія структур організації. Проектування передбачає чітке визначення зв'язків між підрозділами на різних рівнях. Це включає в себе вертикальні зв'язки (між різними рівнями управління) та горизонтальні зв'язки (між підрозділами одного рівня). Структури можуть бути лінійними або функціональними в залежності від ролі кожного підрозділу в організації.

8. Ефективність проекту. На завершальному етапі здійснюється оцінка ефективності розробленої організаційної структури. Оцінка включає визначення рівня виконання завдань, економічної вигоди від реалізації проекту та впливу на оперативну діяльність організації. Визначення показників ефективності, таких як швидкість прийняття рішень та витрати на управління, є важливим для коригування стратегії розвитку.

Етапи проектування організаційної структури:

1. **Формування ідеї проектування.** Це початковий етап, на якому керівництво організації визначає стратегічні цілі проекту, його відповідність потребам ринку та очікуванням співробітників. Збір маркетингових даних допомагає краще зрозуміти потреби і тенденції розвитку.

2. **Системний аналіз і структуризація проблеми.** На цьому етапі проводиться аналіз всіх аспектів діяльності організації, таких як внутрішні процеси, слабкі та сильні сторони структури. Визначаються можливі проблеми, які можуть виникнути при реалізації проекту.

3. **Розробка виробничої структури.** Визначається, як повинні бути організовані виробничі процеси в межах підприємства, скільки підрозділів потрібно створити, як вони будуть взаємодіяти.

4. **Розробка організаційної структури.** У цей момент необхідно чітко сформулювати план побудови управлінських ланок, визначити рівні підпорядкування, взаємозв'язки між підрозділами.

5. **Підбір персоналу і комплектування штату.** Підбираються співробітники відповідно до нових вимог і задач організації.

6. *Розрахунок потреб у ресурсах.* Визначаються потреби організації в матеріальних, фінансових та людських ресурсах для ефективного реалізації проекту.

7. *Техніко-економічне обґрунтування.* Оцінюється економічна доцільність проекту та його ефективність з точки зору витрат і вигод для організації.

8. *Узгодження проекту і його затвердження.* Останнім етапом є затвердження проекту на вищому рівні і передача його на реалізацію.

Основні концепти організаційного проектування:

– *поділ праці і спеціалізація:* розподіл завдань між працівниками організації, що дозволяє досягти високої ефективності в роботі. Він може бути горизонтальним або вертикальним залежно від рівня відповідальності.

– *департаментизація та кооперація:* процес поділу організації на підрозділи, які мають певні функції. Це може бути лінійна, функціональна, або матрична департаментизація.

– *зв'язки і координація:* ефективне управління організацією залежить від правильно організованих зв'язків між підрозділами, як вертикальних, так і горизонтальних.

– *масштаб керованості:* це характеристика організаційної структури, яка визначає, скільки підлеглих може ефективно керувати один менеджер.

– *ієрархія та розподіл прав:* важливо визначити, як повноваження та відповідальність будуть розподілені між рівнями управління.

8.4 Оцінка методології та ефективності проектування організаційних форм управління

Оцінка методології та ефективності проектування організаційних форм управління є важливим етапом, що дозволяє не тільки перевірити працездатність та ефективність розробленої структури, а й визначити її відповідність вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Ключовими аспектами в цій сфері є методологічний підхід до оцінки ефективності структури, а також критерії, за якими проводиться ця оцінка.

Одним із головних *недоліків* традиційних методик оцінки є їх функціональна орієнтація. Вони фокусуються переважно на стандартизованих характеристиках, таких як чисельність персоналу або організаційні функції, і не враховують результативність управлінських процесів чи їх адаптивність. Такі методики часто не дають чітких рекомендацій для вирішення комплексних проблем, пов'язаних із територіально-виробничими комплексами або цільовими програмами.

Також, багато моделей організаційних структур зазвичай орієнтовані лише на вертикальні зв'язки (управління-підпорядкування), не враховуючи важливість горизонтальних зв'язків для забезпечення ефективного комунікації і координації, що знижує адаптивність і гнучкість організації в умовах змінюваного середовища.

З позицій системної методології оцінка організаційних структур передбачає використання таких основних принципів:

1. Функція первинна – структура вторинна. Це означає, що основною метою проєктування є забезпечення ефективного виконання основних функцій управління, а структура організації повинна будуватися навколо цих функцій.

2. Побудова структури як системи зв'язків. Структура управління розглядається не просто як набір підрозділів, а як мережа зв'язків (як вертикальних, так і горизонтальних), що забезпечує взаємодію всіх елементів організації.

3. Повнота відповідності. Кожне завдання організації повинно бути призначене певній ланці управління (підрозділу чи посадовій особі), що гарантує чітке виконання поставлених цілей.

4. Скорочення ланцюга зв'язків. Зменшення кількості послідовних етапів у прийнятті управлінських рішень та оптимізація ланцюга зв'язків дозволяє знижувати затримки в процесі прийняття рішень.

5. Керованість та делегування повноважень. Забезпечення ефективного делегування повноважень та відповідальності дозволяє підвищити автономію підрозділів і знизити навантаження на керівництво.

6. Авторегулювання та самоорганізація. Це передбачає, що в системі повинні бути закладені механізми самоконтролю і коригування, що дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

7. Межа автономізації. Визначення рівня автономії окремих підрозділів, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність.

Ефективність організаційної структури можна оцінювати за кількома критеріями:

1. *Досягнення стратегічних цілей організації.* Це найважливіший критерій, який дозволяє визначити, наскільки структура організації сприяє досягненню її виробничих і господарських цілей, таких як економічне зростання, технологічний прогрес та соціальний розвиток.

2. *Внутрішня побудова та функціонування структури.* Важливо оцінити, наскільки ефективно працюють внутрішні процеси організації, наскільки швидко і результативно приймаються управлінські рішення, а також чи здатна організаційна структура адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. *Економічність.* Цей критерій оцінює витрати на управлінський апарат у порівнянні з досягнутими результатами. Важливо не зводити економічність лише до зменшення чисельності персоналу, а розглядати її як оптимізацію витрат на управління при максимізації результатів.

Для оцінки ефективності організаційних форм використовуються різні методи:

1. *Порівняльний аналіз.* Це метод, який передбачає порівняння різних організаційних структур між собою, з акцентом на загальні характеристики, такі як складність, формалізація відносин, рівень централізації, тощо. Проте цей метод не дозволяє вивчити деталі і взаємозв'язки в межах однієї конкретної організації.

2. Системне проєктування. Цей метод ґрунтується на розгляді організаційної структури як єдиної соціотехнічної системи, де структура і технологія взаємопов'язані. Особлива увага приділяється специфіці взаємозв'язків між елементами системи і внутрішній організації роботи.

При оцінці ефективності організаційних структур важливо враховувати три основні групи показників:

1. Показники, що характеризують кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління.

2. Показники, що оцінюють зміст та організацію процесу управління, включаючи витрати на управлінську працю та результати діяльності управлінського апарату.

3. Показники, що характеризують техніко-організаційний рівень структури, що використовуються для аналізу і проєктування варіантів організаційних структур.

Методологія оцінки ефективності організаційних форм управління має великий вплив на адаптацію організацій до змін і досягнення її стратегічних цілей. Використання системного підходу та всебічної оцінки дозволяє створити організаційну структуру, яка забезпечує високу ефективність, гнучкість і здатність до адаптації в умовах сучасного бізнес-середовища. Врахування економічності, а також стратегічних і тактичних цілей організації, дозволяє не тільки оптимізувати управлінські процеси, але й значно підвищити результативність організаційної діяльності.

Тема 9 Культура організації

План

9.1 Концептуальні підходи до формування організаційної культури.

9.2 Типологія організаційних культур.

9.3 Сучасна українська організаційна культура: витоки та основний зміст.

9.1 Концептуальні підходи до формування організаційної культури

Діяльність будь-якої організації неможлива лише за рахунок технології чи управлінської ієрархії. У центрі організації перебувають люди, які взаємодіють на основі певних цінностей, будують стосунки та слідуєть усталеним традиціям та обрядам. Кожна організація має свою унікальну культурне середовище, яке формує стиль взаємовідносин і поведінки.

Культура організації (або корпоративна культура) – це система цінностей, норм, звичок, ритуалів і форм поведінки, що виникають у результаті взаємодії членів організації. Це сукупність формальних і неформальних відносин, яка досягається завдяки розвитку управлінської діяльності та знань.

Теорія корпоративної культури на сьогодні є поєднанням японських та американських стилів управління, створюючи орієнтацію на командну роботу та ефективність через гнучкість і стандартизовані процедури.

Основне завдання організаційної культури – формування колективного «ми» в рамках організації, що забезпечує згуртованість і підтримку серед працівників. У цьому контексті виділяються різні функції культури організації:

Функції культури організації:

1. *Охоронна функція* – культура організації діє як бар'єр від негативних зовнішніх впливів, нейтралізуючи їх шкідливі ефекти.

2. *Інтеграційна функція* – через систему цінностей культура об'єднує співробітників, допомагаючи усвідомити цілі організації, сприяючи формуванню позитивного іміджу компанії.

3. *Регулююча функція* – встановлює неформальні правила поведінки, що визначають організацію робочих контактів і обміну інформацією.

4. *Заміщувальна функція* – знижує потребу в офіційних механізмах управління, зменшуючи витрати і підвищуючи ефективність комунікацій.

5. *Функція адаптації* – спрощує процес адаптації як для нових працівників, так і для самої організації до змін у зовнішньому середовищі.

6. *Освітня та розвиваюча функція* – сприяє навчанню та розвитку працівників, що в кінцевому рахунку підвищує професіоналізм і ефективність роботи.

7. *Функція управління якістю* – впливає на покращення якості роботи та робочого середовища, що напряду відображається на якості продукції чи послуг.

8. *Функція орієнтації на споживача* – забезпечує, щоб культура організації була орієнтована на задоволення потреб клієнтів.

9. *Функція регулювання партнерських відносин* – сприяє формуванню норм взаємодії та поведінки, що базуються на принципах економічної культури ринку.

10. *Функція пристосування організації до потреб суспільства* – дозволяє організації відповідати соціальним та економічним вимогам, створюючи сприятливі умови для її діяльності.

Поняття організаційної культури складне для сприйняття і важко визначити, але вона має важливе значення для успішного керівництва. Наведемо кілька критеріїв, за якими можна оцінити культуру організації:

– Зовнішній вигляд і інтер'єр – архітектура та стиль приміщень часто є відображенням внутрішньої культури організації.

– Корпоративна література – внутрішня документація та рекламні матеріали дають уявлення про корпоративні цінності і стратегічні орієнтири.

– Ставлення до клієнтів – якість обслуговування клієнтів може багато сказати про корпоративну культуру.

– Історія організації – спадщина та історія компанії, її успіхи та герої формують відчуття приналежності та ідентичності.

– Мобільність персоналу – виявлення того, як організація цінує працівників, оцінює їх досягнення і просуває по службі.

– Зміни в організаційній культурі:

– Зміни в корпоративній культурі можна здійснити через різні інструменти:

– Заміна ключових фігур – зміна лідерів може вплинути на характер і напрям розвитку культури.

– Реорганізація – структурні зміни можуть призвести до перерозподілу ролей і відповідальностей.

– Впровадження нових форм комунікації – модернізація процесів обміну інформацією.

– Нова система мотивації – зміна підходів до оцінки та стимулювання працівників.

Керівники відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, адже їхня поведінка, способи реагування на ситуації та визначення критеріїв успіху значною мірою визначають культурні пріоритети організації.

Елементи організаційної культури:

– *Організаційні цінності* – цілі організації, її взаємодія з клієнтами, економічна ефективність, внутрішні відносини та соціальна політика.

– *Моральні принципи та етика* – важливий компонент корпоративної культури, що відображає ставлення до честі, справедливості та відповідальності.

– *Методи мотивації* – підходи до заохочення працівників та підвищення їх залученості.

– *Організація праці та методи контролю* – організація процесів і контроль за їх виконанням.

– *Стиль керівництва* – як лідери компанії взаємодіють із працівниками та яких принципів дотримуються.

– *Шляхи вирішення конфліктів* – методи та стратегії, що застосовуються для подолання розбіжностей.

– *Комунікаційна система* – мова спілкування, доступність інформації та рівень відкритості в організації.

Культура організації тісно пов'язана з її зовнішнім середовищем і має важливий вплив на загальний успіх компанії. Вона допомагає впоратися з викликами, зберегти стабільність і розвивати організацію відповідно до змін у суспільстві та на ринку.

9.2 Типологія організаційних культур

Типологія організаційних культур є важливим інструментом для розуміння різних моделей управління та взаємодії в організаціях

1. Типологія С. Йошімури (японський та західноєвропейський тип).

Типологія ґрунтується на порівнянні двох культур: японської, яка має корені в буддизмі, і західноєвропейської, що пов'язана з християнськими цінностями.

Японська культура: сфокусована на колективізмі, гармонії та співпраці. Японці цінують дисципліну, відданість роботі, ієрархічні відносини та взаємну підтримку в межах організації. Буддистські принципи можуть включати концепції миру, внутрішньої гармонії та взаємозалежності.

Західноєвропейська культура: схильна до індивідуалізму, конкуренції, автономії та досягнення особистих цілей. Християнські цінності зазвичай наголошують на індивідуальних досягненнях, моральних зобов'язаннях перед іншими людьми та суспільством.

Це порівняння допомагає розуміти, як різні культурні підходи впливають на управлінські практики та взаємодію всередині організацій.

2. Типологія У. Ноймана (американський тип організаційної культури).

Ця типологія охоплює основні цінності та вірування, які формують американську організаційну культуру. Вона базується на ідеї, що успіх і процвітання досягаються через дії окремих осіб, а не лише через структуру організації. Нойман поділяє основні вірування на шість груп:

1. Віра у можливість впливати на долю: американці вірять, що люди мають здатність формувати своє майбутнє за допомогою особистих зусиль.

2. Віра в інструментальність організацій: рішення менеджерів вважаються лише засобом для досягнення цілей організації.

3. Вибір персоналу за особистими якостями: значення надається особистісним якостям та мотивації працівників при відборі на посади.

4. Об'єктивний аналіз для прийняття рішень: рішення повинні базуватись на фактах, даних та аналітиці, а не на суб'єктивних припущеннях.

5. Поділена відповідальність за рішення: рішення приймаються колективно, і відповідальність за них також поділяється між членами організації.

6. Постійне вдосконалення: працівники повинні постійно розвивати свої професійні навички, а організація має сприяти цьому процесу.

3. Типологія Р. Льюїса. Р. Льюїс вивчав ставлення до часу в різних культурах, і ця типологія виділяє три основні типи культур:

Моноактивна культура: Організації з таким типом культури орієнтовані на чітке планування, строгий розподіл часу та дотримання графіків. Приміром, в таких культурах, як у Великій Британії та США, зазвичай один проєкт виконується за раз, і час чітко структурований.

Поліактивна культура: Для таких культур, як італійська чи латиноамериканська, характерна багатозадачність. У таких організаціях часто одночасно працюють над кількома проєктами, і менше уваги приділяється дотриманню жорстких термінів.

Реактивна культура: Організації з такою культурою більше орієнтовані на адаптацію та реакцію на зміни навколишнього середовища. Вони не прагнуть планувати заздалегідь, а чекають на зовнішні стимули для прийняття рішень. Такий підхід характерний для деяких азійських країн.

4. Типологія культур, заснована на конкуруючих цінностях. Ця типологія пропонує чотири основні типи культур, орієнтуючись на два виміри: *стабільність/гнучкість та внутрішній фокус/зовнішній фокус:*

1. *Ієрархічна культура.* Характеризується стабільністю, порядком і контролем. В організаціях цього типу зосереджено увагу на стандартизованих процедурах і чітких ієрархіях. Ключові цінності: дотримання політики, надійність, ефективність через регламентовані процеси.

2. *Ринкова культура.* Орієнтована на зовнішнє середовище, конкурентоспроможність і досягнення високих результатів. Організації з таким типом культури орієнтовані на ринок і мають чітке розуміння своїх цілей у конкурентній боротьбі. Ключові цінності: досягнення результатів, ефективність, розвиток ринкової частки.

3. *Кланова культура*. Орієнтована на внутрішнє співробітництво, згуртованість та добробут працівників. В таких організаціях акцент на колективній роботі, взаємопідтримці та розвитку персоналу. Ключові цінності: комунікація, співпраця, підтримка.

4. *Адхократична культура*. Орієнтована на гнучкість, інновації та творчість. В таких організаціях швидко адаптуються до змін і активно шукають нові можливості. Ключові цінності: інноваційність, швидка адаптація, ризик.

Типи організаційних культур орієнтовно характеру відносин з ризиком і організаційним контролем:

– інвестиційна культура: фокусується на стратегічному орієнтуванні на майбутнє, великі капіталовкладення з високим ступенем ризику. Інвестори не завжди знають напевно, чи виявиться їхнє рішення правильним на довготривалу перспективу;

– адміністративна культура: характеризується низьким рівнем ризику, повільним прийняттям рішень і важливістю процедур. Відносини в таких організаціях дуже формалізовані, з великою увагою до документів і записів.

Інші типи культур:

– *Культура вигідних угод* (спекулятивна культура): швидкий зворотний зв'язок, високий фінансовий ризик, орієнтація на швидкий прибуток. Характерна для фінансових ринків та підприємств, що працюють в умовах високої невизначеності.

– *Культура торгівлі*: орієнтована на активний продаж та угоди. В таких організаціях акцент робиться на швидкий зворотний зв'язок, але ризик мінімальний. Це типова культура для роздрібної торгівлі та бізнесу з активним контактом з клієнтами.

Розуміння різних типів організаційних культур допомагає лідерам та керівникам створювати стратегії управління, що відповідають особливостям їх організації, а також адаптувати стиль управління до певних умов. Вибір культурної моделі залежить від ринкових умов, технологічних вимог, а також внутрішніх цінностей організації.

9.3 Сучасна українська організаційна культура: витоки та основний зміст

Сучасна українська організаційна культура – це складний та багатогранний феномен, який поєднує в собі елементи традиційних українських цінностей і глобальних культурних впливів. Вона розвивається на основі історичних, культурних та соціальних факторів, що сформувалися в Україні протягом багатьох століть.

Витоки сучасної української організаційної культури.

1. *Історичні та культурні традиції*: українська організаційна культура глибоко вкорінена в історії, де колективізм, взаємопідтримка та спільна праця мали важливе значення. Від традицій сільських громад до організованих трудових колективів, колективізм завжди був важливим аспектом суспільного

життя. Ці цінності сьогодні зберігаються в організаціях, де важливу роль відіграє командна робота, підтримка та співпраця.

2. Роль національної ідентичності: важливим аспектом є підтримка національної ідентичності через символіку, мову та традиції. Організації, особливо в умовах глобалізації, все більше приділяють увагу національним особливостям, що стає важливим чинником корпоративної культури.

Основні засади сучасної української організаційної культури:

1. Українські організації часто спираються на принципи колективної праці, де важливим є взаємопідтримка, командний дух та спільне досягнення цілей. Співробітники часто працюють разом для досягнення результату, що є основою організаційної культури.

2. Українська культура відома своєю гостинністю, що знаходить своє відображення й в організаціях. Керівники організацій часто намагаються створити дружню атмосферу, проявляючи турботу про благополуччя співробітників. Це включає в себе і взаємну підтримку, і надання можливостей для розвитку.

3. Українська організаційна культура має чітко виражену ієрархічну структуру, де повага до старших та керівництва є важливим аспектом. Керівники, зазвичай, очікують від підлеглих виконання завдань відповідно до чітко визначеного порядку.

4. В Україні традиційно велику увагу приділяють ставленню до старших, що відображається й в організаційній культурі. Молодші працівники часто виявляють повагу до досвіду старших колег, а також до керівників організації.

5. Важливою складовою організаційної культури є відображення національної ідентичності через різноманітні елементи, такі як використання української мови, символіки та традиційних свят. Це дозволяє не тільки зберігати національну спадщину, але й підвищувати моральний дух в колективі.

6. Разом із збереженням національних особливостей, українська організаційна культура активно адаптується до вимог глобалізації. Це виражається в інтеграції міжнародних стандартів бізнес-комунікацій, управління та технологічних рішень, а також в інтеграції українських компаній на міжнародних ринках.

Особливості сучасної української організаційної культури:

1. Керівники в українських організаціях часто відіграють роль авторитетів, на яких покладається велика відповідальність. Вони виступають лідерами не тільки у формальному, але й у моральному сенсі, задаючи приклад для співробітників.

2. Оскільки важливим аспектом є досягнення спільних цілей, в сучасних українських організаціях багато уваги приділяють командній роботі та співпраці між працівниками. Це забезпечує не лише ефективність, а й створює сприятливу атмосферу для розвитку колективу.

3. В останні роки українські організації приділяють значну увагу розвитку своїх співробітників. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст стали важливими аспектами сучасної організаційної культури.

4. Сучасна організаційна культура в Україні відкривається для інновацій та змін. Гнучкість у прийнятті рішень, готовність до впровадження нових технологій і ідей є важливими характеристиками для українських компаній, особливо в умовах економічної та технологічної трансформації.

5. Багато українських організацій розвиваються не тільки в межах країни, але й на міжнародних ринках. Це включає взаємодію з глобальними партнерами, впровадження міжнародних стандартів та практик, а також участь у міжнародних проєктах.

6. Технології, зокрема штучний інтелект, хмарні сервіси та аналітика даних, займають важливе місце в сучасній організаційній культурі. Це сприяє підвищенню ефективності бізнесу, оптимізації робочих процесів та підтримці інновацій.

7. В Україні відзначається підвищений інтерес до стартапів та підприємництва. Багато молодих людей створюють власні бізнеси, розвиваючи нові ідеї та рішення, що має значний вплив на організаційну культуру, сприяючи розвитку підприємницької активності та інновацій.

8. Сучасні українські компанії дедалі більше звертають увагу на корпоративну соціальну відповідальність. Вони підтримують екологічні ініціативи, займаються благодійністю та реалізують соціальні проєкти, що позитивно впливає на імідж компанії та соціальне становище країни.

Сучасна українська організаційна культура є поєднанням традиційних цінностей і новітніх глобальних впливів. Вона характеризується як колективістськими принципами, так і інноваційним підходом до організації праці. Завдяки відкритості до змін та адаптації до глобалізованого світу, українські організації успішно розвиваються в умовах сучасних економічних і технологічних викликів, зберігаючи при цьому свою національну ідентичність і культурні традиції.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Білоцерківець В. О. Теорія організацій : навч. посіб. / В. О. Білоцерківець, В. В. Кузьмічов, О. В. Черевко. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.
2. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник. / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
3. Волохова І. В. Організаційна поведінка : конспект лекцій / І. В. Волохова, О. М. Лук'янова. – Харків : УкрДУЗТ, 2023. – 93 с.
4. Горбунова Н. М. Організаційна поведінка: теорія та практика / Н. М. Горбунова. – Харків : ВД «Ранок», 2021. – 288 с.
5. Кравець О. О. Менеджмент організацій: теорія та практика / О. О. Кравець, С. В. Федоренко. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. – 358 с.
6. Куц І. В. Теорія організацій та організаційний дизайн : навч. посіб. / І. В. Куц. – Вінниця : ВНТУ, 2024. – 226 с.
7. Мельник Ю. І. Основи теорії організацій : навч. посіб. / Ю. І. Мельник, С. В. Рябко. – Харків : ХНЕУ, 2022. – 248 с.
8. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
9. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
10. Олійник, О. П. Менеджмент організацій: теорія, методи, технології / О. П. Олійник, Т. О. Левченко. – Київ: Наукова думка, 2022. – 342 с.
11. Павленко, О. В. Теорія організацій і управління: навч. посіб. / О. В. Павленко, В. О. Прокопенко. – Одеса: ОНУ, 2023. – 310 с.
12. Рижакова Г. М., Чуприна Х. М. Теорія організації: навч. посіб. Київ : КНУБА, 2023. 200 с.
13. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організацій: навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2021. 176 с.
14. Соловійова, І. С. Моделювання та управління організаційними системами / І. С. Соловійова. – Київ: НТУУ «КПІ», 2023. – 274 с.
15. Ткаченко В. М. Організаційна структура управління підприємствами: теорія та практика / В. М. Ткаченко. – Київ: Укр. академія друкарства, 2020. – 312 с.
16. Шевченко, О. І. Теорія організацій: стратегія та управління / О. І. Шевченко. – Черкаси: ЧДТУ, 2021. – 268 с.

Допоміжна

1. Власова О. С. Організаційна культура в сучасних умовах: навч. посіб. / О. С. Власова, О. І. Літвинова. – Львів : ЛДУ, 2021. – 248 с.
2. Грінько В. В. Стратегії управління організаціями: теорія і практика / В. В. Грінько, Т. В. Петренко. – Чернівці : ЧНУ, 2021. – 296 с.

3. Євсєєва Л. М. Системний підхід до управління організаціями : навч. посіб. / Л. М. Євсєєва. – Одеса : ОДПУ, 2024. – 280 с.
4. Котляр М. О. Управлінські технології в організаціях: теорія і практика / М. О. Котляр. – Київ : Наукова думка, 2021. – 288 с.
5. Кузнєцова О. М. Основи теорії організацій : навч. посіб. / О. М. Кузнєцова. – Харків : ХНУ, 2022. – 204 с.
6. Михайлов М. О. Теорія організацій та сучасні моделі управління / М. О. Михайлов, Т. С. Гнатенко. – Харків : ВД «Школа», 2023. – 324 с.
7. Холодов М. В. Теорія організацій і управління / М. В. Холодов. – Дніпро : ДДУ, 2023. – 330 с.
8. Чаплигін І. В. Управління змінами в організаціях: теорія, методи та інструменти / І. В. Чаплигін, Ю. І. Волкова. – Львів : ЛНУ, 2022. – 352 с.
9. Чередніченко І. В. Теорія та практика управлінських рішень в організаціях / І. В. Чередніченко. – Київ : КМА, 2020. – 234 с.
10. Якимчук С. І. Соціальна організація: теорія та практика / С. І. Якимчук. – Київ : Інтертех, 2022. – 268 с.

Електронне навчальне видання

ШВЕД Аліна Борисівна

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ)**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *А. Б. Швед*

План 2024, поз. 123Л

Підп. до друку 15.11.2024. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 7,3

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська (Маршала Бажанова), 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.